جامعـــــــة الجزائــــــــــر (3)

كـــلـــيـــة العـــلـــوم الســـياســـية و الإعـــلام

قــــســــــم عـــــلـــــوم الإعـــــلام و الاتــــــصـــــــال



الاتّصــال بين الإدارة المحلّيــة و المواطن

دراسة حالة: الدائرة الإدارية للدرارية - الجزائر -

الفترة: أوت - سبتمبر 2010

رســـالة مقدمة لنيل شهادة المـــاجستـــيـــر فــــي عـــلوم الإعـــلام و الاتـــصــــــال

إعداد الـــطـــالبـــة:

أميرعلي فاطمة الزهراء

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

أ/د بلقاســـم بـــن روان



السنة الجامعية 2010 – 2011

جامعـــــــة الجزائــــــــر (3)

كــلـــيـــة العـــلــوم الســـياســـية والإعــلام

قـــســـــم عــــلـــــوم الإعـــــلام والاتـــــصــــــال

الإتصال بين الإدارة المحلية و المواطن

دراسة حالة: الدائرة الإدارية للدرارية - الجزائر -

الفترة: أوت -سبتمبر 2010

رســـالة مقدمة لنيل شهادة المـــاجستير فـــي عـــلـــوم الإعـــلام و الاتـــصـــــال

إعــداد الــطــالبـــة:

أميرعلي فاطمة الزهراء

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

أ/د بلقاســـم بـــن روان

السنة الجامعية : 2010-2011

" دون حرية الفكر لا يمكن أن يكون هناك شيء مثل الحكمة،
و لا شيء مثل الحرية العامة ... و من يريد أن يقلب نظام
الحرية في أمّة ما، يجب أن يبدأ بإخضاع حرية الكلام،
و هوشيء رهيب بالنسبة لأيّ خائن عام. "

من رسائل لـــكـــاتـــو 1720

شــكــر و عــرفان

أتوجه بخالص شكري و عرفاني إلى الأستاذ الدكتور بلقاسم بن روان،

أولا لقبوله الإشراف على هذه الرسالة،

و ثانيا على ما أسداه لي من نصح و إرشاد لإنجازها و إتمامها على أحسن وجه،

حيث قدَّم لي الكثير من التوجيهات القيـِّــمة.

لقد كنت آتيه غارقة في أوراقي تائهة بين الأفكار

فيبذل الجهد بالاستماع و التفهم

راسما طريقا من نور ، أرى فيه بوضوح

حتى ما وجدت صعوبة في التعبير عنه.

إهـــــداء

إلـــى والــــديَّ الكريمين

إلى أختي الوحيدة أمينة

إلـــى إخـــوتـــــــي

إلى خـــالتي الـــعزيزة

إلى أبناء و بنات إخوتـــي

إلى توأم هذه الرسالة: إبن أختي " فضل الإسلام"

و إلى كل الأهل خاصة عـــائلات : أمير علي ، أمير ، كـــاتـــب

فـــاطمـــة الـــزهراء (عسالية)

خـــطـــة الدراســـة

مــــقــدمـــــة

الفصل الأول : الاتصال في المجموعة المنظمة

المبحث الأول : ماهية الاتصال في المجموعة المنظمة

المطلب الأول : مفهوم الاتصال

المطلب الثاني: نماذج الاتصال

المطلب الثالث : أنواع و وسائل الاتصال في المجموعة المنظمة

المبحث الثاني : الإطار التنظيمي للاتصال

المطلب الأول : طبيعة عملية الاتصال في المجموعة المنظمة

المطلب الثاني: الاتصال لدى رواد الفكر التنظيمي

المطلب الثالث : الاتصال كوظيفة من وظائف المنظمة

الفصل الثاني : الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن

المبحث الأول : منظومة الادارة المحلية و المواطن

المطلب الأول : تعريف الادارة المحلية، المواطن و المواطنة

المطلب الثاني: أهداف الادارة المحلية و دورها في تسيير الشؤون العامة

المطلب الثالث: تنظيم الادارة المحلية

المبحث الثاني : فعاليات الاتصال بين الادارة المحلية و المواطن

المطلب الأول : العلاقة بين الادارة المحلية و المواطن

المطلب الثاني: مشاركة المواطنين في الشؤون العامة

المطلب الثالث: خصوصية الاتصال في المجموعة المحلية

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية للاتصال بين الدائرة الادارية للدرارية و المواطن

المبحث الأول : الدائرة الادارية للدرارية، جهاز وسيط بين البلدية و الولاية

المطلب الأول : بطاقة فنية عن الدائرة الادارية للدرارية

المطلب الثاني: تنظيم الدائرة الادارية للدرارية و أجهزتها الرئيسية

المطلب الثالث: الاتصال بالدائرة الادارية للدرارية

المبحث الثاني : تحليل معطيات البحث

المطلب الأول : مجتمع البحث وخصائصه

المطلب الثاني: قراءة و تحليل النتائج

المطلب الثالث: الاستنتاجات العامة

خـــــاتـــــمـــــــة

مــقــدمــة:

" الاتصال موجود بصفة دائمة، وكل الأحياء يتصلون ... وفي الحياة الاجتماعية لا يمكن أن يتم أمر ما دون الاتصال"[1]، كما أن " عدم الاتصال مستحيل "[2].

فإذا كانت الإدارة المحلية جهازا رسميا منظما يعمل على تأدية خدمة عمومية، و تسيير شؤون متنوعة في الحياة العامة، يمكن القول أنها كشخص معنوي ومن منظور اتصالي، عبارة عن طرف في وضعية اتصالية تجمعها بطرف معنيٍّ بشؤونها و يستفيد من خدماتها، ألا وهو المواطن، سواءا كان فردا له انتظاراته ومصالحه أو مجموعة ذات انشغالات مشتركة.

و يبدوا التفاعل بين الإدارة والمواطن في هذه الوضعية الاتصالية مرتكزا على تبادل المعاني من أجل قضاء الحاجات والمصالح (بالنسبة للمواطن) أو تأدية المهام والوظائف (بالنسبة للإدارة)، و مؤديا إلى نشأة تفاعلات متعلقة بصورة الإدارة المحلية و مسؤوليها من جهة، وبالآراء والاتجاهات والرأي العام من جهة أخرى. على اعتبار أن هذا الأخير هو " حصيلة أفكارِ ومعتقدات ومواقف الأفراد والجماعات إزاء شأن أو شؤون تمس النسق الاجتماعي كأفراد وتنظيمات ونظم، والتي يمكن أن يؤثر في تشكيلها من خلال عمليات الاتصال ، التي قد تؤثر نسبيا أو كليا في مجريات أمور الجماعة الإنسانية على النطاق المحلي أو الدولي"[3]

فكما لو كان الاتصال هنا أكثر من حالة يلتقي فيها الإداري بالمواطن بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف تمكين الإدارة من تأدية مهامها وجعل المواطن يستفيد من خدماتها، حين يأخذ ملامح ظاهرة تدفقية تحتاجُ إلى الاهتمام و الدراسة بقدر حاجتها إلى التأطير و التنظيم.

و في تطرقه إلى الاتصال كمفهوم تطور و أخذ عدة معاني و وظائف في المجتمع، يوضح Armand Mattelard في كتابه L'invention de la communication ، أنه حيثما يوجد تدفق في مجتمع التدفقات الذي نعيش فيه اليوم، توجد حاجة للربط والتنسيق.

---

[1] Madeleine Grawitz , *Méthodes des sciences sociales*, éditions Dalloz, 9éme édition, Paris, 1993, p.174

[2] جون بيار هوغ/ دونيس ليفيسك/ إيستيل م.موران، ترجمة: د. نظير جاهل، *الجماعة، السلطة و الاتصال*، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1991، ص. 120

[3] إسماعيل علي السعد، *الاتصال والرأي العام*، مبحث في *القوة و الإيديولوجية*، دارالمعرفة الجامعية، مصر، 1979، ص.96

ويظهَرُ اتصال المواطن بالإدارة المحلية، كحاجة حيوية بالنسبة له، بقدر ما يبدوا تنظيمه و تسييره بأسلوب دقيق كحاجة وظيفية بالنسبة للإدارة المحلية، فكأنه يفرض نفسه (الاتصال) كوظيفة من وظائف الإدارة حتى تتمكن هذه الأخيرة من أداء مهامها بأكثر فعالية، وبصورة تتوفر فيها شروط وتقنيات الربط والتنسيق مع محيطها وانتظارات روادها من المواطنين والمتعاملين معها.

إن المهتم بالعلاقة القائمة بين الإدارة المحلية و المواطن، يلاحظ تنوع حالات و أغراض الاتصال بينهما، و كثيرا ما يكون المواطن هو المبادر بالاتصال فيها انطلاقا من وجود حاجة أو مشكل ما يبحث له عن حل. مع تَحَسُّسِ ندرةٍ في الحالات و الوضعيات التي تكون فيها الإدارة هي صاحبة المبادرة في الاتصال بالمواطن، و يتمثل مضمون رسائلها تجاهه في بعض التوجيهات التي تهدف إلى تسهيل العمل الإداري. هذا إلى جانب التزايد المستمر في تذمر المواطنين من الصعوبات والعراقيل التي يتميز بها اتصالهم بمصالح الإدارة المحلية.
و هذه المعطيات الملحوظة في الواقع تبدوا كظاهرة قابلة للتفاقم بصفة عشوائية ومتسارعة، وقد تتحول إلى مشكلات وحتى أزمات واسعة النطاق تمس باستقرار الحياة العامة وتمزق النسيج الاجتماعي، خاصة في ظل ما نسمعه في الشارع و ما نقرأه في وسائل الاعلام من حقائق و أحداث ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بما يسمى: *ظاهرة اهتزاز ثقة المواطن بالإدارة*. إضافة إلى ابتعاد المواطن عن الإدارة المحلية لطرح مشاكله واتجاهه إلى الإدارات المركزية ومكاتبة السلطات العليا في البلاد وتوجيه الرسائل المفتوحة في الصحف، وحتى تسليم الرسائل والتظلمات إلى رئيس الجمهورية في كل فرصة يلتقي فيها بعامة المواطنين خاصة في الأعياد الدينية والزيارات الرسمية لمختلف المدن و الولايات.

كل هذه الوقائع و غيرها، إنما تدفع إلى ضرورة الاهتمام العلمي بالاتصال في الإدارة المحلية لدراسته و فهمه، و لما لا تنظيمه، كوظيفة إدارية بما يستجيب إلى تقنيات التنظيم، الموجودة بأصول وتاريخ تنظيم الحياة العامة في أي مجتمع.

إن الحديث عن الاتصال في الحياة العامة قد يؤدي إلى الحديث عن الاتصال العمومي، الذي يبقى مرتبطا إلى حد كبير بمعنى و دلالة ما هو عمومي. ففي فرنسا مثلا تقول

أنه "لا يمكن الحديث عن اتصال عمومي دون Marianne Messager : Communication publique [*]
الرجوع إلى أصول وتاريخ تنظيم الحياة الجماعية ... و ثمة توجه إلى البحث عن اتصال عمومي متميز. فوجوب الاعلام عن الحقوق و الواجبات رافقه التمكين من الاطّلاع على الوثائق الادارية، و تبرير القرارات و عرض نشاطات المؤسسات العمومية، و نشر المعلومات اللازمة للحياة اليومية، بالإضافة إلى المشاركة في الاجراءات الهامة بالدولة "[4]

" كل اتصال يمكن اختزاله إلى فعل فردي بين مرسل و مستقبل." [5] و هذا التصور على بساطته إلا أنه يبدوا أساسيا لفهم الاتصال في تعقيداته التي عملت النماذج ***القاعدية للاتصال***[**] على توضيحها " ... بهدف تفسير ***عمليات الاتصال*** و ***بناءاته*** و ***عوامله*** و ***متغيراته*** "[6].

وأوّلها نموذج **شانون و ويفر**(1949)**Shannon et Weaver** الذي جاء كنموذج خطي بعناصر منفصلة ترتبط عن طريق ***قـنـــاة*** بوجود تأثيرات محتملة (التشويش)، و فشلُ الاتصال مردُّه عدم علم الأطراف بعـدم تطابـق الـرسالتيـن (الصادرة و المتلقاة). و فـي فكـرة **وينـر**(1948) **Norbert Wiener** (و هو أستاذ شانون) حول ***التغذية العكسية Feed back*** و ***تعديل الرسائل L'ajustement***، إثراءٌ هام لهذا النموذج الخطي.

و من زاوية أخرى نظر عالم السياسة **لاسويل** (1948) **Harold Lasswel** للاتصال كـ: ***مسار للاقناع*** يمر عبر خمس محطات : من ؟ يقول ماذا؟ بأي وسيلة؟ لمن؟ و بأيِّ تأثير؟. و هي الأسئلة السِّحرية التي فتحت المغارة و كشفت عن كنوزٍ من الأبحاث التي توالت حول الاتصال الجماهيري بصفة خاصة، حيث كان التركيز حول الإشكاليات المرتبطة بكل سؤال من هذه الأسئلة الخمس ، وحتى حول تقاطعاتها. و من ثم ظهـرت مشكلة العلاقـة بين الاتصال (الجماهيري خاصة) و المجتمع ككل، حين تحدّث **نيوكمب** (1953)**Newcomb** عن الاتصال الجماهيري كوسيلة لـ: ***التفاعل الاجتماعي***، و عنه كحاجة اجتماعية للأفراد و المجتمع على حدٍّ سواء، مادام الفرد يتصل للحفاظ على اتجاهه نحو الآخرين و نحو

---

[*] اسم مستعار يجمع ما يقارب ستين (60) مساهمة، إضافة إلى عدة تجارب و دراسات قامت بجمعها الجمعية الفرنسية communication publique التي تضم مسؤولي الاتصال في المؤسسات العمومية، و يترأسها مسؤول نشرياتـهـا : مستشار الدولة Pierre Zémor

[4] Pierre Zémor al, *La communication publique en pratique*, ed d'Organisation, Paris, 1995, p.p 13-14

[5] Judith Lazar, *Que sais- je: La science de la communication*, Presse universitaire de France, Paris, 1992, p.49

[**] النماذج المذكورة أسمتها Judith Lazar بالنماذج القاعدية في كتابها *Que sais- je : La science de la communication*

[6] د.عبد الله عبد الرحمان، سوسيولوجيا الاتصال و الاعلام، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص.73

محيطه، و مادام المجتمع بحاجة لعملية الاتصال حتى يحافظ على توازنه. فكأن الاتصال بهذا الشكل محورٌ للمجتمع.

و لعلّ هذا ما دفع **ويستلي و ماكلاين** (1957) **Westley et Mac Lean** إلى التّســاؤل حول مدى حيادية الاتصال الجمــاهيري فــي علاقته بالمجتمع، مــادام القائمــون عليه أشخاص لهم محدداتهم الشخصية و النفسية و كذا آراءهم و توجهاتهم، و أيضا ظروف محيطهم الاجتماعي و المؤسساتي، و من ثم جاءت فكرة ***حراس البوابة***.

لكن هؤلاء الحراس، هم بدورهم يتأثرون بــ: ***الجماعات المرجعية*** في المجتمع قبل أن يمارسوا تأثيراتهم عليه، و هو ما أبرزته أعمال **ريلي و ريلي** (1959)**Reley et Reley.**

و لأن التراكم المعرفي لا يأتي دائما عبر التسلسل الزمني بقدر ما يأتي عبر الترابط المنطقي بين الأفكار، سواءا لدى كل باحث في تفكيره بشكل منفرد أو بين الباحثين في تراكم أفكارهم عبر الزمن " فالنشاط العلمي الموجَّه إلى إنتاج المعرفة يتميز بنمط من التنظيم خاص به، كما يتميز بديناميكية كبيرة " [7] ، لهذا فقد توسَّط (من حيث التسلسل الزمني) جهودَ العلماء المذكورين أعلاه نموذجُ عالمِ الاجتماع **جربنر**(1956) **Gerbner**، الذي يوصف بالنموذج العام للاتصال حيث لا يتوقف عند أحد عناصر العملية الاتصالية بقدر ما يتصورها في شموليتها، من الفرد بإدراكه و تمييزه للواقع، ثم المحيط الاجتماعي و ما يوجد فيه من وسائط من جهة، إلى تلك العلاقة القائمة بين الرسالة و الواقع من جهة أخرى. بهذا يبدو فهم الاتصال مرتبطا بفهم إدراكِ الفرد للواقع و انتقاءه للوسائل لتشكيل محتوى رسائله، و دور المحيط في كل ذلك. فكأن **اتصال الفرد** يتوسط كلاً من : **الفرد**(بإدراكه و كل دواخله) و **المحيط** (بالدعائم المتواجدة فيه و تأثيراته).

إن الغرض من هذا العرض المقتضب، ليس أبدا تقديم هذه النماذج أو اختصارها!، بل فقط محاولة عنونتها لإبراز تلك العلاقة التي تكاد تكون تسلسلية بين أفكار أصحابها، على الأقل من حيث تواريخ ظهــورها، بهدف محاولة استخلاص **الانشغــال الأســاسي** لأصحــابها، الذي يبدوا متمحورا حول **تحديد العناصر الأساسية للاتصال** و **كيفية تقاطعها** محدثةً تلك " ... الظاهرة القاعدية المتمثلة في : **الاشتراك** و **التقاسم** "[8].

و هو الانشغال الذي يطمح البحث الحالي إلى التمرُّن على التفكير فيه.

---

[7] موريس أنجرس، ترجمة: مصطفى ماضي و آخرون، *منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية*، دار القصبة، ط 2 ، الجزائر، 2006، ص.49.

[8] Judith Lazar, loc.cit

لقد تم اختيار اتصال في حيز محدد قصد تفكيكه و تحليل عناصره، و هو ذلك الاتصال الذي يكون طرفاه كل من : **المواطن** (كفرد يتصل في إطار المنظمة) ، و **الإدارة المحلية** (شخص معنوي يتصل كمنظمة).

بهذا جاء مفهوم **الاتصال في المنظمة** محوريا في هذا البحث، الذي ينظر إلى **الإدارة المحلية كإدارة لتلك المنظمة التي يكون المواطن عضوا فيها.**

و هذا هو **التصور الاتصالي** الذي يبدو قادرا على استيعاب مسألة العلاقة بين الإدارة المحلية و المواطن.

" إنَّ تحليل الاتصال البشري يبدأ بتحليل الوضعية التي يتم فيها ... و لكل وضعية اتصالية عناصر توجه التبادل بين الفاعلين من حيث شكله و محتواه كالعوامل الفيزيائية ... (مثل مدى إقتراب أجساد الفاعلين من بعضها البعض)، ... و سيرورة الاتصال مرتبطة بهذه العناصر التي تحدد الوضعية الاتصالية "[9] إلى حدٍّ بعيد.

" فكل دراسة اتصالية، يجب أن تهتم بالسياق الذي يحدث فيه الاتصال المدروس، و بالتالي يجب أن تبدأ بتحليل الوضعية الاتصالية."[10]

و تعطي نظريات كل من التنظيم و الإدارة بمفاهيمها فرصة استنباط تصور للمجموعة المحلية كمنظمة يكون المواطن عضوا فيها، مع المرونة في فهم العضوية التي لا تعني دائما العمل النظامي بمقابل مادي، بقدر ما تعني تأديةَ دورٍ معيّن يُسهِم في تحقيق أهداف المنظمة نظير مقابلٍ ما، يحققُ حاجة معينة للعضو. فقد تختلف الأدوار في طبيعتها و كيفية أداءها بحيث تقتصر مثلا على إبداء الرأي و المشاركة في اتخاذ القرارات المصيرية.

إن هذه النظرة المُوسَّعَة للتنظيم و للعضوية فيه، تجعلنا نقترب من مفهوم الديمقراطية في المجتمع السياسي. و ما الإدارة المحلية إلا هيكلة إدارية و آليات تنظيمية تسعى في جوهرها إلى تحقيق الديمقراطية، من خلال ذلك التنظيم اللامركزي الذي يسمح بتقريب سلطة اتخاذ القرار من المواطنين.

و رغم مقـــاربة هذه المفاهيم الآتية من تخصصـــات أخرى (خـــاصة علوم: التنظيم،الإدارة و السياسة) و ملامستها للظاهرة المدروسة، إلا أن تحليلات الدراسة الحالية ستحاول الإلتزام بإنشغالها الأساسي كما سبق شرحه حول عناصر سيرورة الاتصال، و التوقف قليلا عند مفترق طرُق تلك التخصصات على حدٍّ

[9]Alex Mucchielli, *les situations de communication*, éditions Eyrolles, Paris, 1991, p.p 39-40

[10] Ibid, p. 97

تعبير **ويلبر شرام** (1963) **Wilbur Schramm** : " علم الاتصال ليس تخصصا أكاديميا بذلك المعنى الذي يُشــير إلى الفيزيــاء أو الاقتصــاد، بل بالأحرى هو مفترق طرقٍ، حيث كثــيرون من يمرون به و قليلون من يتوقفون فيه." [11] لقد كان ذلك في بداية الستينات من القرن الماضي، و يبدو أن مفترق الطرق هذا مميز جدا، فمنذ ذلك الحين، كثر المتوقفون فيه و بدأ يتحول إلى معلم عام يحمل دلالة هامة لدى الكثير من الأكاديميين على تنوع تخصصاتهم، ليقدِّموا إسهاماتهم في إثراء المعرفة المتعلقة بالاتصال. و يُعرِّف قاموس الإدارة " نظرية الاتصال {بأنَّها} تعبير شامل للفرضيات التي ينطوي عليها البحث المكرَّس لدراسة عملية التشاور و تبادل الأفكار أو المعلومات بين الأشخاص المشتركين في نشاط معيَّن أو العاملين ضمن إطار محدد " [12]

لقد جاءت هذه الدراسة **لتحليل تلك الوضعية الاتصالية التي تجمع بين الإدارة المحلية والمواطن كطرفين فيها، محاولة وصفها و تناول بعض جوانبها بالفهم و التفسير من منظور علمي.**

و سؤالها المحوري هــو :

بماذا يـــتـــمـــيَّـــزُ الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن ؟

تختبر الدراسة الحالية ثلاث فرضيات تم بناؤها انطلاقا من الملاحظة بالمشاركة على مستوى الإدارة المحلية :

- الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن غير تبادلي.
- الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن يتميز برجع صدى سلبي.
- الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن لا يؤسس للمواطنة.

و يُسفر التحليل المفهومي على استخراج المفاهيم الأساسية التالية: الاتصال، الإدارة المحلية والمواطن. إضافة إلى التبادل الاتصالي ، رجع الصدى و المواطنة .

---

[11] Judith Lazar, op.cit, p.3

[12] نبيل غطاس و آخرون، *قاموس الإدارة*، مكتبة لبنان، بيروت، 1983، ص.83

لذا فقد تمت مراجعة جملة من الأدبيات التي تمس إن من قريب أو بعيد بهذه المفاهيم الأساسية و أبعادها المرتبطة بموضوع هذا البحث، و بعد تصفيتها، تم تنظيمها و عرضها في فصلين بمباحثهما و مطالبهما، ليُشَكِّلا معا القاعدة المرجعية للفصل الثالث، المخصص للدراسة الميدانية و التحليل.

بهذا جاءت هذه الرسالة مقسَّمة إلى ثلاث فصول، تضمَّن أوّلها الاتصال كمفهوم و كموضوع لعلم متخصص مع عرضِ بعض الأفكار التي تشكل جزءا من أساسه النظري، لمحاولةِ فهمه في إطاره التنظيمي، بغض النظر عن طبيعة المنظمة التي قد يحدث فيها.

أمّا الفصل الثاني فهو محاولة لفهم المجال الذي يحدث فيه الاتصال المدروس (بين الإدارة المحلية و المواطن)، و قد تمحورت مباحثه و مطالبه حول منظومة الإدارة المحلية، المواطن و المواطنة .

و يأتي الفصل الثالث و الأخير في شكل عرضٍ للدراسة الميدانية و استعمالات أدوات البحث، و المعطيات التي تم جمعها عن الحالة المدروسة إلى جانب التحليلات و النتائج المُتوَصَّل إليها.

و في غياب دراسات اتصالية حول **<u>هذه الوضعية بالذات</u>** (على الأقل فيما أمكن الاطلاع عليه) حاولت هذه الدراسة –مع ذلك- الالتزام **<u>بالتفسير و الفهم الاتصاليين</u>** (المستَمدَّين من ميدان علم الاتصال) و التحكم في المقود للوصول إليهما دون غيرهما. و قد يبدوا المسار في النهاية مليئا بالتعرجات، و الأمل في أن يكون الانطلاق صحيحا أكثر من أن يكون الوصول كذلك.

و يبقى المنهج و أدواته صمام و سترة الأمان في كل مغامرة علمية. حيث و بعد تحديد الموضوع و مفاهيمه الأساسية – كما سبق شرحه- ، كان للاحتكاك بالميدان (الإدارة المحلية) و الملاحظة بالمشاركة على مدى سنوات، الفضل في استكشاف بعض عناصر الاتصال في الوضعية المدروسة، و بناء تصور عام و مبدئي لشكله و مساره.

و باعتبار **الدائرة الادارية للدرارية (بالجزائرالعاصمة) هي الحالة المدروسة،** فقد تم ملأ **160** استمارة بحث مع **عيّنة قصدية**، من **<u>مواطنيها</u> الذين <u>يتصلون بمصالحها</u>** و **<u>يساوي سنهم 18 سنة أو يفوق</u>**.

لقد تم التركيز على هذه الصفات للمعاينة، نظرا لعدم توفر معلومات كافية لإجراء معاينة احتمالية بحيث يكون "... لكل عنصر من مجتمع البحث الأصلي حظ محدد و معروف مسبقا ليكون من بين العناصر

المكوِّنة للعيّنة ... مما يسمح بتقدير درجة التمثيلية مقارنة بمجتمع البحث الأصلي"[13]. هذا بالاضافة إلى كون الدراسة تخُصُّ الأفراد **الذين يتصلون فعلا بمصالح الإدارة و يتعاملون معها كمواطنين (راشدين)** " فالعينة العمدية هي التي يتم اختيار مفرداتها بطريقة غير عشوائية، حيث يقوم الباحث باختيار مفردات العينة بالصورة التي **تحقق الهدف من المعاينة** "[14].

و بعد اتصالات عديدة بمصالح الحالة المدروسة ، تمت أخيرا عملية ملأ الاستمارات، و قد توقفت عند **160** مبحوثا، نظرا لحدوث حركة تغيير في سلك الولاة، مما يتطلب -حسب ما أشار به الموظفون- موافقة الوالي المنتدب الجديد على مواصلة هذه الدراسة!!، و هو مــا يتطلب انتظـــار عملية التنصـــيب و استلام المهام لتقديم طلب آخر للموافقة على إجراء الدراسة من جهة، و القيام أيضا ببعض الإجراءات الإدارية بين الجامعة و الإدارة المعنية من جهة أخرى. و قد صادف الوقت فترة العطلة الصيفية.

إن الملاحظة بالمشاركة لمدّة معتبرة على مستوى الإدارة المحلية إلى جانب أدبيات الدراسة، قد رَسَمَتَا معًا الشكل الأوّلي لإستمارة البحث الميداني الذي أُجْريَ مع المواطنين ، و إثر الاحتكاك المكثف بالحالة المدروسة في حد ذاتها تمَّ وضع الشكل النهائي لهذه الاستمارة. مع "الأخذ بعين الاعتبار طريقة توصيله للمبحوثين و الهدف من استجواب مفردات العينة، إلى جانب الأسلوب المعتمد في التحليل." [15]
و قد صُمِّمت هذه الأداة البحثية بمجموع 31 سؤالا مغلقا، موزّعين على ثلاثة محاور رئيسية كالتالي :

- المحور الأول: التبادل الاتصالي (الأسئلة: من 1-10)
- المحور الثاني: رجع الصدى (الأسئلة: من 11-19)
- المحور الثالث: بُعْــد المواطنة (الأسئلة: من 20-31)

هذا بالإضافة لمتغيرات: السن، المستوى التعليمي و الوضع المهني.
و إلى جانب الإستمارة، تمَّ استعمال أدوات بحثية أخرى و هي: الملاحظة، المقابلة و التجريب.

---

[13] موريس أنجرس، ترجمة: مصطفى ماضي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص.ص 301-302

[14] د.شرف الدين خليل، الإحصاء الوصفي، في: [www.RR4EE.net] ، شبكة الأبحاث و الدراسات الاقتصادية، 2010/05/24

[15] Pierrette Massé / Bernard Vallée, *Méthodes de collecte et d'analyse de données en communication*, presse de l'université du Quebec, 1992, p 101

الفصل الأول : الاتصال في المنظمة

المبحث الأول : ماهية الاتصال في المنظمة

المطلب الأول : مفهوم الاتصال

تعددت دلالات كلمة *اتصال* بتعدد استخداماتها، سواءا من طرف "...الفرد العادي أو الباحث، في لغة الحياة اليومية أو العلمية... {ومن أمثلة هذه الإستخدامات نذكر:}، اتصال تليفوني أو لا سلكي، إذاعي أو تلفزي، أو عن طريق الحاسبات الآلية مثل الأنترنت،... الاتصال الفردي الذاتي، الاتصال بين مجموعة أفراد أو جماعات، اتصال بين المجتمعات والحضارات... اتصال ثقافي، علمي، جنسي، لغوي، روحي،... نقل الأفكار والمعلومات والآراء، خطوط المواصلات بين الأماكن الجغرافية... انتقال الأوبئة والأمراض... تأثير أحد الأفراد على الآخرين {واقناعه}، ... البرق، البلاغ الرسمي...، وما إلى ذلك من دلالات ومعاني متعددة تظهر من خلال لغة الحديث أو الجمل، وما يهدف بالفعل من كلمة اتصال {عند استخدامها للدلالة على معنى معين}، حسب الوقت أو الزمن {فالاتصال في زمن ما كان يرتبط باستخدام اللغة، ومع تطور التكنولوجيات الحديثة، أصبح استخدام الهاتف أو الأنترنت يعبَّر عنه ويشار إليه بأنه اتصال}، أو حسب الموقف أو طبيعة الإستجابة أو نوعية الاتصال وهدفه ووظيفته أيضا ".[16]

وعن الإستخدامات المتنوعة لهذا اللفظ، تقول **جوديت لازار Lazar Judith**، أن " لفظ *اتصال*، كثـــيرا ما استخدم كمفتاح لجمـــيع الأقفال، وبكل عشوائية للإشارة إلى : النقل، التبادل، العلاقة، التأثير... إلخ. في حين أُهملت تماما صفة الاتصال كـــ: *ســـيـــرورة*.

ويعود التداخل المسجل حول هذا اللفظ، إلى كون الاتصال، في نهاية الأمر {وفي جميع الحالات}، ما هو إلا فعل فردي بين مرسل ومستقبل، لكن تقليصه إلى هذا الحد، يفقده خصائص هامة، تظهر حين ننظر إليه كسيرورة اجتماعية ".[17]

---

[16] د. عبد الله محمـــد عبـــد الـــرحمن، سوســـيولوجيا *الاتصـــال والإعـــلام*، دار المعرفـــة الجامعيـــة، مصـــر، 2002، ص.ص 51-52

[17] Judith Lazar, op.cit, p.49

حتى أننا نلاحظ إستسهالا لدى الكثيرين في استخدام هذا اللفظ، فكلما أراد أحدهم التعبير عن نقل أو إنتقال شيء ما، من طرف إلى آخر أو حتى من جهة إلى أخرى أو مكان إلى أخر، عبّر عن ذلك باستخدام كلمة *اتصال*، خاصة في اللغات اللاتينية، كما هو ظاهر في الأمثلة التالية :

الاتصال الـهـاتـفـي	La secrétaire passe la communication au directeur
وسـيـلـة نـقـل	Moyen de communication
مـرّ عبر طرق مختصرة أو قطع الطرقات	Rompre les communications
تـبـادل الـوثـائـق	Communication des documents
بحث مختصر(في منهجية العلوم)	Une communication (scientifique)
وصل الفرن بالكهرباء (تشغيل آلة أو جهاز)	Mettre le micro-onde en communication

" ويرجع أصل كلمة الاتصال Communication إلى اللغة اللاتينية، Communis، التي ترادف باللغة الإنجليزية، كلمة Common، بمعنى عام أو شائع أومألوف في نفس الوقت، كما تعكس كلمة *الاتصال* أيضا، خلق جو من الألفة والإتفاق Commones بين الأفراد والجماعات والمجتمعات، وذلك بهدف مشاركتهم في تبادل المعلومات والأفكار والآراء والإتجاهات والتعاون والحياة ككل.

... وقد حددها **قاموس أكسفورد الإنجليزي**، لتشير إلى عملية نشر أو إذاعة المعلومات المتاحة، كما تشير أيضا إلى كلمة التواصل بصورة عامة.

ونجد أن كلمة Communicative، يقصد بها في اللغة الإنجليزية الشخص الذي يتحدث كثيرا، أو الشخص الصريح الذي لا يكتم شيئا. " [18]

ومن اللغويين ومؤلفي القواميس و الموسوعات، من يذهب في شرحه لمعنى كلمة *اتصال* إلى معناها ودلالتها في اللاتينية، حيث " نجد في **الموسوعة البريطانية** أن كلمة *اتصال* *Communication* بالإنجليزية، مشتقة من الكلمة اللاتينية Communare، التي تعني : **جعَل الشيء عامًّا** to make common أو تقاسم to share، أو نقل to transmit.

ويعني ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الإنجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات.

---

[18] د. عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص.ص 51-52

ويعرفها **قاموس AL- MAWRID {انجليزي عربي}** بأنها :

1- (أ) معلومات مبلغة، (ب) رسالة شفوية أو خطية.

2- تبادل الأفكار أو الآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارات.

و يعرفها **قاموس علم النفس،** بأنها : أوصل، أنقل، أبلغ، راسل، خالط " [19]

أما في اللغة العربية، فيذكر **ناصر محمد العديلي،** أن لــفــظ *اتصل* ورد في **لسان العرب لابن منظور** بمعنى: اتصل إلى بني فلان ، أي : انتمى وانتسب. " [20]

ومن ناحية التطور اللغوي للفظ، فإن " كــلمتـــي *اتصل* **Communiquer** و *اتصال* **Communication** ، قد ظهرتا في المنتصف الثاني من القرن الرابع عشر، وكانتا تدلان في هذا العصر، على *الإشتراك في* ، وهي عبارة قريبة من اللاتينية ***Communicare*** ، بمعنى اشترك أي دخل في علاقة : تواصل.

وفي القرن السادس عشر، ظهرت الدلالة المنفرعة عن معنى *التوزيع* ، أي دلالة على توزيع النبأ.

وفي هذا العصر بدأ مفهوم التواصل يدل على *النقل* أو *الإبلاغ*.

ولقد تعمق هذا الإتجاه الدلالي الجديد، مع ظهور عبارة : *وسائل الاتصال* (القطار، الهاتف، الطرقات، السينما والصحافة...) ومعنى النقل هذا، أو النقل بالإبلاغ، هو الغالب اليوم حين نتحدث عن الاتصال.

يبدو، إذن، أن الإستعمالات التي تدل إجمالا على التوزيع أو الإقتسام، تراجعت تدريجا إلى المقام الثاني مفسحة المجال أمام الإستعمالات المتمحورة حول دلالة : النقل/ الإبلاغ ... ولقد كان لهذا التطور الدلالي للفظ *الاتصال* وما يزال له أثر بالغ على التيارات النظرية في علوم الاتصال ". [21]

و كما أشار العديد من الباحثين، يمكن ملاحظة تلك العلاقة بين تطور المعنى اللغوي للإتصال وبين تطور الوسائل المستعملة في الاتصال، من اقتسامِ وتوزيع المعاني بالإشارات والرموز، إلى نقلها وإبلاغها عن طريق التكنولوجيات الحديثة.

---

[19] ناصر محمد العديلي، *السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارن*، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1995، ص.455.

[20] نفس المرجع السابق، ص 455

[21] جون بيار هوغ / دونيس ليفيسك/ إيستيل م.موران، ترجمة د. نظير جاهل، مرجع سبق ذكره، ص.120

I)- تعريف الاتصال :

" تنوعت تعريفات *الاتصال*، حسب تصورات أصحابها من ناحية وحسب الوسيلة الاتصالية، ونوعية الموقف الاتصالي، وأهدافه وغاياته، ونوعية الأفراد المستقبلين وغيرها {من العناصر}... إضافة إلى ظروف العصر والمجتمعات التي تحدث وتوجد فيها من ناحية أخرى.

حيث يعــرّفــه كــلّ مــن :

1/- موريس Morris : الاتصال هو أي ظرف يتوافر فيه مشاركة عدد من الأشياء في أمر معين... ووسيلة الاتصال هي تلك التي تحقق نوعا من المشاركة والتآلف حول رمز أو قضية أو فكرة معينة .

2/- شيري C. Cherry : الاتصال هو عنصر أساسي في الحياة الإجتماعية ومشاركة الأفراد في الرمز والمعنى والإشارة واللغة، وكافة أنواع العلاقات الإجتماعية التي تحدث في الحياة اليومية، والاتصال يجعل الأفراد يفهمون بعضهم ... ويجعلهم في وحدة واحدة، ربما تكون الجماعة أو المجتمع أو الثقافة ككل. "[22]

3/- " الجمعية القومية لدراسة الاتصال : الاتصال هو تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار، أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني. "[23]

4/- " ديفز K- Davis : الاتصال هو نقل المعلومات والتفاهم من شخص إلى آخر.

5/- هاناك وتورل Hannak and Thorrel : الاتصال هو العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه." [24]

6/- " موران E. Morin : الاتصال يمثل رابطة تنظيمية تجري عن طريق انتقال وتبادل الرموز ". [25]

7/- " فليبيس ومتيزقر Philips & Metzger : الاتصال هو وضع الأفكار في صياغات (رسائل) و في وسيلة مناسبة، بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر، و يتصرف بالشكل المطلوب.

8/- ريدفيلد Red field : الاتصال هو المجال العريض لتبادل الحقائق والآراء بين الأفراد، ولا يقصد به تكنولوجية التلفون والتلغراف والراديو ونحو ذلك. " [26]

---

[22] د. عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره ، ص.ص53- 55.

[23] ناصر دادي عدون، *الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية*، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص14

[24] ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص455

[25] Alain Laramée / Bernard vallée, *La recherche en communication : éléments de méthodologie,* presse de l'université du Quebec, Quebec, 1991, p.77

[26] ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص455

II)- الخصائص العامة للإتصال :

من خلال التعريفات السابقة، يمكن أن نستخلص بعضا من المميزات الأساسية للإتصال، والتي من شأنها أن تساعد في تدقيق فهمه وتكوين تصور شامل له قدر الإمكان.

1- للإتصال أطراف، قد يكونون أفرادًا، أو مجموعات أو حتى آلات أو أماكن، وتتنوع كما قد تتمايز خصائصهم واستعداداتهم الشخصية أو الفيزيائية، المعنوية أو المادية.

2/- للإتصال مادة، تكون محل تفاعل بين تلك الأطراف وتتنوع بين : منبه ما أو رمز لغوي، فكرة، رأي، إشارة أو إيحاءات علاقة أو عادة أو ممارسة اجتماعية، معلومات، اتجاهات أو مواقف...إلخ أو حتى تصميم آلة أو برمجة جهاز...إلخ .

3/- الاتصال عملية تفاعل يحدث عندما يجتمع كل من الأطراف و المادة ليتراكبوا أو يتفاعلوا فيما بينهم، بطريقة ما، قد تجمع بين خصائص كلٍّ منهم أو بعضٍ منها، ليعطي نتيجة ما، قد تكون مادة جديدة أو مجددة مثل عملية اتخاذ القرار في المنظمة و نشره للتنفيذ، كما سيتم توضيحه لاحقا في النقطة المتعلقة بطبيعة الاتصال في المنظمة.

4/- للإتصال، إذن، نتيجة لا محالة، تجعل كل حالة اتصال تختلف عن غيرها، و رغم التنوع الشديد، إلا أن التصنيف يبقى ممكنا.

وقد تكون النتيجة، مثلا، تغييرا في السلوك، أو اشتراكا في أمر ما، أو تقاسما له، أو تفاهما أو اتفاقا وربما معلومة جديدة أو تفهما فقط حول مادة الاتصال، كما قد تكون تفاعلا اجتماعيا أو تنظيميا مما قد يؤدي إلى التغيير والتطور التنظيمي أو التكامل والتعاون بين الأطراف لتحقيق هدف ما.

وفي كل الأحوال، تكون النتيجة بمثابة الإضافة النوعية لجميع عناصر التفاعل الاتصالي.

5/- يعتبر التفاعل الاتصالي وطريقة حدوثه في الواقع، جوهريا في عملية الاتصال. و فهمه و تحديد عناصره و دينامية حدوثه و وضعياته، من شأنه توضيح الحقيقة العلمية للإتصال.

ويمكن اعتبار نماذج الاتصال المعروفة في الوسط العلمي والأكاديمي، كتصورات أنتجتها الدراسات النظرية و الميدانية للباحثين المهتمين بفهم هذا التفاعل بحثا عن تفسير عملية الاتصال والكشف عن قوانينه المجردة. و هو ما سيتطرق له المطلب التالي من هذا الفصل الأول.

المطلب الثاني : نـــــمـــــاذج الاتصال

" النموذج هو تمثيل مبسط ونظري للعالم الواقعي...، و يمكن استخدام نماذج الاتصال... التي توفر للباحثين والمتخصصين أبسط وأفضل أنواع الطرق لتفسير عمليات الاتصال وبناءاته وعوامله ومتغيراته، باعتباره نوع من التفاعل البشري المعقد، { وهي بذلك تُيسِّر عملية دراسته. ونظرا لتعدد النماذج الخاصة بعملية الاتصال البشري أو الإنساني فقد حاول الكثير من العلماء تصنيفها } ... وتختلف تصوراتهم وتصنيفاتهم حسب الرؤى التصورية التي على ضوءها تم التصنيف... {مثل} التصنيف على أساس اللغة والتفسير {المستعمليْن فيها}... كنوعية شكلها {التمثيلي}... مثل النماذج الرياضية، { كنموذج **شانون Shannon**} "[27].

ومن بين نماذج الاتصال نذكر :

I)- نموذج النظرية الرياضية :

" يرتبط هذا النموذج بتحليلات كل من **شانون Shannon** و **ويفر Weaver**، اللذين طورا أفكارهما من أجل بناء نموذج مميز للمساعدة في تقديم نظرية رياضية... يمكن تطبيقها لدراسة أي موقف أو حالة يتم فيها نقل المعلومات سواءا عن طريق الإنسان أو الآلات أو الوسائل والنظم الأخرى. حيث يركز هذا النموذج على مجموعة من العناصر الأساسية والتي تتمثل في المصدر الذي عن طريقه يمكن للرسالة أن تنتقل من خلال الوسيلة، ويمكن أن تكون منقولة بصورة رمزية أو بلغة إشارية محددة، كما يمكن أن يتم انتقالها إلى المستقبِـــل أو تسجـــيلها أو تشفـــيرها Decoded، وإرســـالها إلى هدف معيّن The Destination "[28].

حيث يعتبر هذا النموذج كمحاولة لبناء " نظرية حول المعلومات... وهو خطي بسيط "[29] لأن " ... ما كان يشغل بال **شانون Shannon** أكثر... هو كفاءة القناة... حيث بحث عن القناة الأمثل التي تمكن من نقل أكبر عدد ممكن من الإشارات ... والشكل التالي يوضح النموذج الرياضي لشانون :

---

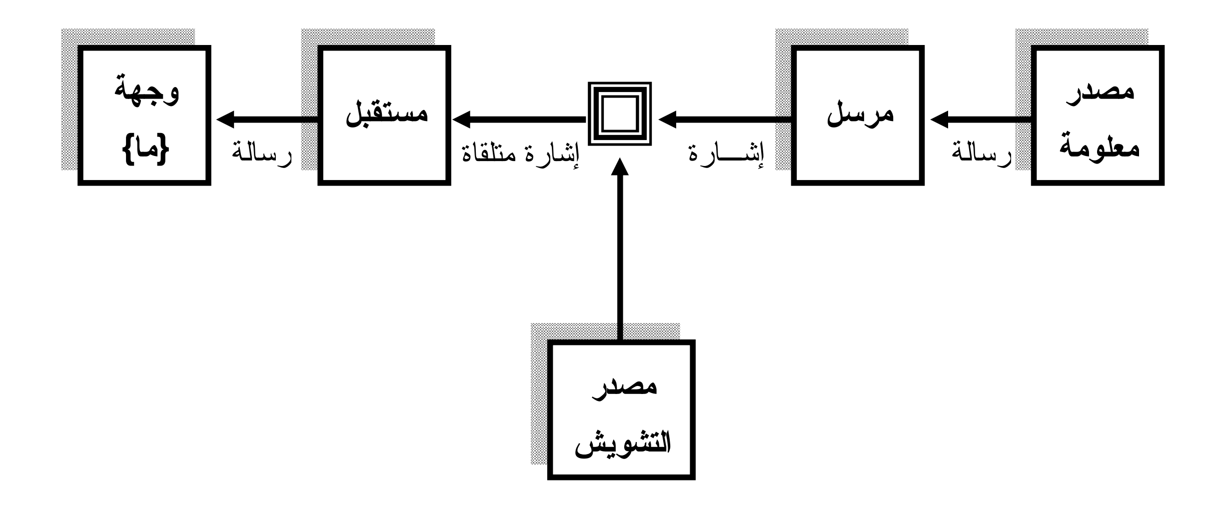
[27] عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص.ص 72-85

[28] نفس المرجع السابق، ص87

[29] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص17

- رقم الشكل: 01

- عنوان الشكل : النموذج الرياضي للإتصال[30]



... تتميز الإشارة le signal بالهشاشة، إذ يمكن أن يُضِرَّ بها التشويش القـــادر فعلا على تعديـــل أو حتى منع الإنتقال. والتشويش هو عنصر ينضاف إلى الإشارة المارّة بين المرسل والمستقبل بعيدا عن إرادة كليهما ... مما قد يؤدي إلى فشل الاتصال، لأن أطرافه لا يعلمون أن الرسالة الصادرة عن المرسل ليست دائما تلك التي تلقاها المستقبل. " [31]

وتكون عناصر عملية الاتصال، انطلاقا من النموذج الرياضي كالتالي : [32]

1- المرسل أو المصدر : يعَيِّن أو يشير إلى مصدر الإصدار، (آلة أو كائن حي، فرد أو مجموعة).

2- المستقبل : وهو المرسَل إليه الذي يتلقى الرسالة.

3- الرسالة : هي محتوى العملية الاتصالية، وترتبط بمجموعة الرموز القابلة للفهم، والتي تعمل على تنبيه المستقبل وتقديم المعلومات له.

4- القناة : تسمح بتوصيل المعلومة من المرسل إلى المستقبل، فهي طريق حركة الرسائل، ويمكن تعريفها بالوسائل المادية التي تنبه المستقبل سواءا كانت صوتية أو مرئية أو غيرها. وفي كل عملية اتصالية نجد، أن لخصائص القناة دور في تحديد القيود والحدود عند انتقال الرسالة.

---

[30] Judith Lazar, op.cit, p103

[31] Ibid, p.p 102-105

[32] Gilles Amado / André Guittet, *La dynamique des communications dan les groupes*, Edition d'Organisation, 1975, p.5

5- الرمز: عملية الترميز، تتعلق بتحويل المعلومة إلى رموز يمكن التعرف عليها، وطبيعة الرموز لها علاقة بالقناة وتتمفصل وفق نظام محدد من القواعد. و تكون عملية فك الرمز ممكنة عندما يتمكن المتلقي من التعرف على الرموز وكان يفهم تلك القواعد التي تركبها.

وإذا كانت جداول الرموز Les répertoires متشابهة لدى المرسل والمستقبل، وكانت قواعد فك الرموز متشابهة بينهما أيضا، تكون هناك إمكانية لإستقبال وتلقي المعلومة.

6- التشويش : يشمل تلك الظواهر المتطفلة على عملية الاتصال، حيث تعمل على تحريف الرسالة وتعقيدها بحيث يصعب فهمها، وقد يعود إلى إختلاط عدة رسائل، و/ أو بسبب القناة المستعملة مما يؤدي إلى التناقض بين الرسالة لحظة إصدارها أو ترميزها وبينها لحظة التلقي أو فك الترميز.

7- المرجع : ويتمثل في كل عناصر الوضعية الاتصالية والسياق الذي تحدث فيه، وكل ما جعل المرسل يقوم ببناء رسالته.

و كلما كان مرجع المرسل و مرجع المستقبل متقاربان، كلما كان الاتصال بينهما أسهل.

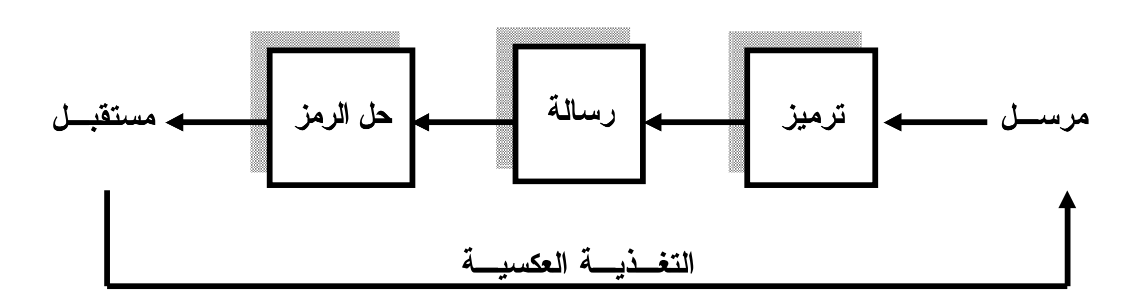
" ... وفي نفس الفترة {التي جاء فيها نموذج **شانون Shannon**} قام **وينر Wiener** بتعديل هذا النموذج الخطي بإضافة عناصر الضبط : **التغذية العكسية Feed back**، وهي ارتداد المعلومات عن الرسالة {في الإتجاه المعاكس} ... وقد أعطى هذا النموذج –من وجهة نظر السيبرنيتقية Cybernetique- الأهمية لتأثير المعلومات ولـــ: **عملية التعديل L'ajustement** في متابعة عملية ما، فإصدار رسالة يُنتج ردود فعل لدى المستقبل، تعمل آثارها العائدة على التأثير في المرسل، الذي يعدّل رسالته انطلاقا من تلك المعلومات المرتدة، وقد أعطى هذا النموذج دفعا قويا لمفهوم الاتصال، وعملية الاتصال التي عرفت بعد ذلك استعمالا في جميع المجالات الإجتماعية والإقتصادية، بالتعديل الذي أضافه **وينر Wiener** حين أعطى أهمية للتغذية العكسية التي تساعد المرسل على قياس أثر الرسالة التي أرسلها إلى المستقبل وفي نفس الوقت {معرفة وقياس} التغيرات التي يمكن أن تصيبها، عند مرورها نحوه بفعل الضجيج الذي يوجد حول القناة المستعملة للنقل. " [33]

وهــو مــا يوضحه الشكل التـــالـــي :

[33] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص.ص 17-18

- رقم الشكل : 02

- عنوان الشكل: مكونات عملية الاتصال حسب وينر Wiener [34]



إن فكرة التغذية العكسية ، تبدو من شأنها توضيح مدلول التفاعل الاتصالي و تمييزه عن غيره من التفاعلات الانسانية كالتفاعل السوسيولوجي و بالتالي التمييز بين موضوع علم الاتصال و مواضيع العلوم الانسانية و الاجتماعية الأخرى .

حيث أن " فكرة ***رجع الصدى*** **(المفعول الارتجاعي)** قد وُلدت بمعناها الحديث. إنها تُستخدم لوصف كل {ما يتوفر من معلومات صرفة، تكون بمثابة} جهاز معلوماتي صرف قادر على تعديل تصرفه حسب تحليله لآثار ما صدر منه.

L'idée de ***feed back*** (**rétroaction**) était née sous sa forme moderne. Elle servit à décrire tout dispositif purement informationnel capable d'ajuster son comportement en fonction de l'analyse qu'il faisait des effets de son action. " [35]

إن فهم فكرة رجع الصدى بهذا الشكل، يجعله يبدو عامّا أو واسعا جدا، فقد يتعلق بآلة مثلما قد يتعلق بالإنسان، وبالنسبة لهذا الأخير، فيمكن إسقاط هذا المفهوم لـــ: رجع *الصدى*، مستعملين في ذلك مصطلحات العلوم الانسانية و الاجتماعية، لنتصورَ مثلا، أن هذا الجهاز المعلوماتي عبـــارة عن الـــوعـــي و الإدراك، أما التصرف فقد يكون السلوك أو الموقف أو الإتجاه، بينما يمكن أن يكون الشيء الصادر منه عبارة عن فعل.

---

[34] نفس المرجع السابق، ص 17

[35] Philippe Breton / serge proulx, *L'explosion de la communication*, Edition la Casbah, Alger, 2000, p 92

بذلك تكون التغذية العكسية "أو التغذية المرتدة...{هي ذلك}الاتصال المستمر بين المستقبل والمرسل..." [36]

من الضروري، إذن، التمييز بين رجع الصدى والتأثير و ردّ الفعل والرسالة الراجعة، " ... فرجع الصدى، ليس جواب الرسالة في حدّ ذاته، بل هو تلك المعلومات حول كيفية حدوث التلقي. " [37]

وقد اقترح **وينر Wiener** " –وهو أستاذ **شانون Shannon**- " [38]، " أهمية وجود علم عام لوسائل الاتصال والذي يمكن تطبيقه على كل من الإنسان والوسائل الحديثة للإتصال والإعلام، التي يمكن أن تستخدم العناصر الأساسية للضبط أو السيطرة، أو ما يطلق عليه نظام السيبرنيتقا Cybernitique، ذلك النظام الذي ترجع جذوره للعصر الإغريقي حيث يركز... على أهمية استخدام النظرية الرياضية والنظم القياسية الدقيقة لدراسة عملية الاتصال ومعرفة نظام التغذية المرتدة ... " [39]

وتعتبر السيبرنيتيقا Cybernitique، أحد اتجاهات البحث في نظم الاتصال، حيث وجدت لها مكانا في مجال دراسة الاتصال حين تقاطع مفهوم الضبط (التحكم) الخاص بها، و مفهوم التغذية العكسية الخاص بالاتصال، " ... وكلمة *اتصال* أصبحت أكثر ثقلا وثراءا بالمدلولات بعد مرورها عبر السيبرنيتقية " [40] حيث أن السيبرنيتيقا عموما، هي " علم التحكم، الذي يتيح لإنسان أو آلة أوتوماتيكية أن يوجّـــها ويضبطا وأن يبلغا هدفا معينا... ويعني الفعل Cybernitiser باللغة الفرنسية، تطبيق علم التحكم، مثلا، في تقنية ما "[41]، وتستعمل أفكار السيبرنيتيقا Cybernitique كثيرا في مجال التقنيات والأسلحة الحربية والبيولوجيا فهي " ... علم الأنـــســـاق الموَجهـــة والمنظمـــَة (الأنساق)... أي دراسة ميكانيزمات الغاية Mécanismes de la finalité.

... وبالنسبة للإتصال، فالسيبرنيتيقا، تركز على اعتبار جميع عناصر السلسلة الاتصالية مترابطة ببعضها البعض، أي أن كل تعديل في أحد مستويات الشبكة، يؤدي إلى ارتدادات تنعكس على التنظيم بأكمله. ونقطة انطلاق المعلومة هي المكان الذي تتم فيه مراقبة النسق. " [42]

---

[36] عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص. ص 70-71

[37] François Eldin, *Le management de la communication*, Editions l'Harmattan, Paris, 1998, p24

[38] Judith Lazar, op.cit, p 34

[39] د. عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص88

[40] Philippe Breton / serge proulx, *op.cit*, p 90

[41] د. سهيل إدريس، *قاموس المنهل: فرنسي- عربي*، دار الآداب، بيروت، 2004، ص340

[42] Alain Laramée / Bernard vallée, op.cit, p.p 68-69

II)- نموذج لاسويل Lasswell :

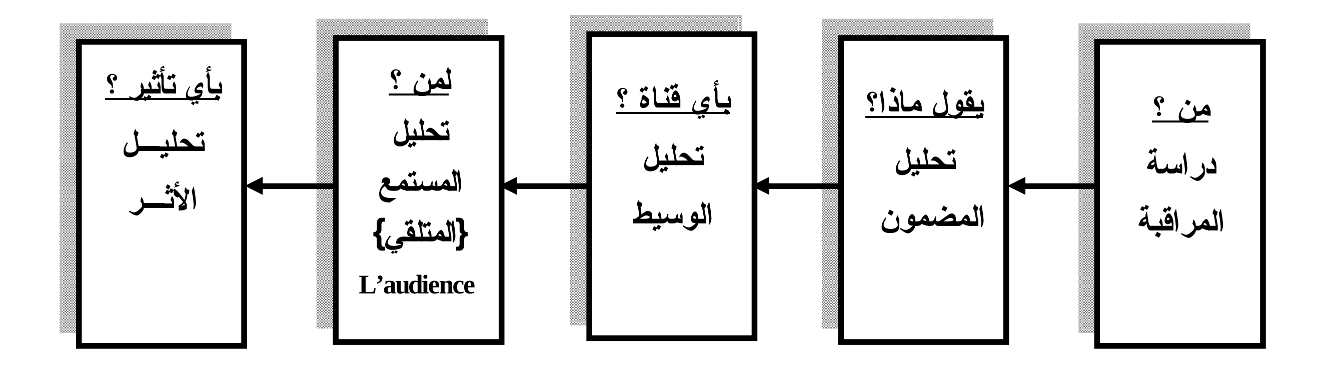
" ... اقترح هارولد **لاسويل H. Lasswell** هذا النموذج المعروف، لتحليل الاتصال الجماهيري، قبل كل شيء. وقد أصبحت جملته الشهيرة التي كتبها في مقال نشره عام **1948**، واحدة من الجمل الأكثر تكرارا في ميدان البحث في الاتصال : من ؟، يقول ماذا ؟، بأي وسيلة ؟ لمن ؟ وبأي تأثير ؟... وقد استُعملت واستُغلّت هذه التركيبة بألف طريقة، خاصة حين يراد إبراز هيكلة فعل الاتصال بصفتها تبادل أطراف الحديث (النقاش). وقد قام **لاسويل Lasswell** –بنفسه- بتوسيع هذا النموذج ليشمل عدة أنماط للإتصال، رابطا كل سؤال بتحليل خاص به.

... وينظر هذا النموذج إلى نقل المعلومات بطريقة خطية، آتية {ومنطلقة} من المتصل (ين) ، بهدف ممارسة تأثير ما على المتلقي (ن). وبهذا تم التعامل مع سيرورة الاتصال كسيرورة للإقناع. و نتيجة لذلك، فقد افترض أن الرسائل تُحرض {وتنتج} دائما آثارا." [43]

والشكل التالي يوضح نموذج **لاسويل Lasswell** وأفكاره حول دراسة وتحليل الاتصال.

- رقم الشكل: 03

- عنوان الشكل: نموذج لاسويل Lasswell لتحليل الاتصال [44]



يمكن اعتبار نموذج **لاسويل Lasswell** كمقطع أفقي وعرضي - في الوقت نفسه - لعملية الاتصال، فهو يحدد أفقيا العناصر التي يراها داخلة في عملية الاتصال، لكن ليس بتسميتها كعناصر

[43] Judith Lazar, op.cit, p.p 105-106
[44] Ibid, p.106

ساكنة أو محايدة ، بل عن طريق أسئلة، من ؟، يقول ماذا ؟... إلخ، وهذه الأسئلة تسمح بالولوج عرضيا، في كل عنصر على حدى والتدقيق في عناصره الفرعية و فهم تفاعلاته الداخلية، والتي يمكن اعتبارها جانبية أو ثانوية وهامة في نفس الوقت بالنسبة لعملية الاتصال ككل، لأنها لا تبقى محايدة عند انقطاع الاتصال بل تتطور باستمرار أثناء أحداث الحياة اليومية و تفاعلاتها (كتفاعلات الذاكرة و تطورها) ، وبعد استكمال تفاعلاتها في عمق كل منها على حدى تطفو إلى السطح و تتفاعل أفقيا فيما بينها عند حدوث فعل الاتصال.

مما يعطي لعملية التبادل في الاتصال عمقا وتعقيدا، مرده كل ما يحدث في التفاعل العرضي المتجه نحو عمق الفرد ووعيه وإدراكاته وثقافته ومقاصده... إلخ ، لتجعله لا يتحادث فقط ، بل يناقش ثم يتفاعل عرضيا ويناقش مجددا، ونفس الشيء بالنسبة لباقي العناصر في تفاعلاتها العرضية في العمق، وهكذا دواليك كلما تواصل الاتصال.

ويمكن أن نضيف أن الاتصال يتواصل دائما، حتى بعد افتراق الأطراف.

III)- نمــوذج النسق الإجتماعـــي :

" يعتبر هذا النمــوذج المثلثي... أول نموذج يُدخل دور الاتصال في العلاقة الإجتماعية " [45] حيث " يمكن تطبيقه على أي موقف اجتماعي، إذ يوجد فيه نوع من العلاقة المستمرة أو المستديمة بين عناصره الأساسية، مثل الراسلين و المستقبلين و البيئة التي يوجدون فيها، و لقد تطور هذا النموذج بفضل جهود **نيوكمب Newcomb**، ومقترحاته حول المدخل الإجتماعي {في دراسة الاتصال} " [46]، وبالنسبة له فإن " الاتصال يلعب دورا أساسيا وبسيطا في العلاقة الإجتماعية، حيث يساعد على الحفاظ على توازن النسق الإجتماعي، وقد جاء نموذجه القاعدي متعلقا بالعلاقة الفردية {بين فردين} Inter inividuelle " [47]، كما يوضحه الشكل التالي :

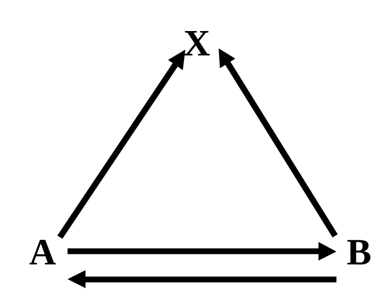
---

[45]Ibid, p. 109

[46] د. عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص88

[47] Judith Lazar, op.cit, p. 109

- **رقم الشكل: 04**
- **عنوان الشكل: نموذج نيوكمب Newcomb للإتصال**[48]



يوضح هذا الشكل وجود " **A** و**B**، وهما المتصل والمستقبل، سواء كانا أفرادا أو منظمات أو حكومات، ... إلخ.

أما **X** ، فهو جزء من محيطهما الإجتماعي (يمكن أن يكون أحدا أو شيئا)، والعناصر الثلاثة (**XBA**)، تشكل معا نسقا، بمعنى أنهم في علاقة ترابط تواقفي متبادل Interdépendance. بالتـــالي إذا حدث تغيير في **A**، فإن **B** و**X** يتغيران بدورهما، وهكذا دواليك.

وحسب هذا الإقتراح، فإن الوظيفة الأساسية للإتصال هو السماح لفردين أو أكثر بالمحافظة على التوجهات المتزامنة المتبادلة بينهما وتجاه أشياء محيطهما الخارجي في نفس الوقت. فكل منهما متجه : نحو الآخر ونحو **X** {في آن واحد}. والاتصال هو السيرورة الداعمة {(دعامة، حاملة)} لهذا التوجه، بالشكل الذي يسمح بصيانة الوضعية بين العناصر الثلاث {صيانة الوضعية التي تجمعهم}، عن طريق انتقال المعلومات المتعلق {(الإنتقال)} بكل التغيرات المحتملة، والمؤدي {(الإنتقال)} إلى التكيف مع التعديلات الممكنة.

إن هذا النموذج، يريد التأكيد على حاجة الأفراد للإتصال فيما بينهم من أجل نقل المعلومات اللازمة لحياتهم اليومية . فلا يمكن لأي مجتمع كان، تحمل أعباء توازنه الإجتماعي دون معلومات، وعلى أفراده تبادل الرسائل المتعلقة بمحيطهم، ليعرفوا كيف يمكنهم التصرف، وكيف يتكيفون مع التغيرات التي تحدث. "[49]

---

[48] Ibid, p.109.
[49] Ibid, p.p 109-111

IV)- نموذج النسق المفتــوح :

" يرتبط هذا النموذج بتحليلات كل من **ويستلي وماكلاين Westley et Maclean**، عندما ركزا على فكرة أساسية وهي أنه يجب التركيز على دراسة وتحليل عملية الاتصال باعتبارها وحدة واحدة وشاملة، وليس مجرد دراسة العلاقات الاتصالية فقط، كما سعى هذا النموذج لأن يوضح عددا من الملامح الأساسية والمميزة التي ترتبط بها كل من الأحداث والآثار الناجمة عن عملية نقل المادة الإعلامية والعلاقة الموجودة بالفعل بين المكونات والعناصر التي تشملها عملية الاتصال ككل... وهي المرسل، الوسيلة، والجمهور ". [50]

فإذا كان الاتصال حسب **نيوكمب Newcomb**، وسيلة للتفاعل الإجتماعي، وهو بذلك حاجة اجتماعية للمجتمع قبل الفرد، لأنه يحافظ على توازنه (المجتمع)، فإنه بذلك يؤثر على هذا المجتمع وعلى طبيعته والشكل الذي تأخذه تفاعلاته، و بالتالي لا يكفي فهم الاتصال كعلاقة بين الأفراد، وبينهم وبين المحيط في آن واحد، بل نحتاج إلى فهم تأثير الاتصال في المجتمع ككل، لذا علينا أن ننظر للعملية الاتصالية كنسق مفتوح على المجتمع، وكل تفاعل إتصالي بين الأفراد له تأثيره على المجتمع، وفكرة النسق المفتوح تسمح بفهم العلاقة بين العملية الاتصالية كوحدة شاملة وبين المجتمع.

ويمكن هنا أن نقرأ بين السطور، أن الأمر يتعلق بالاتصال الجماهيري، فإذا كان الاتصال عند **نيوكومب Newcomb**، وسيلة لتفاعل الأفراد اجتماعيا فإن تفاعل المجتمع بأكمله، يتم عن طريق الوسائل الجماهيرية، لذا نجد أن " فكرة الحاجة الإجتماعية للمعلومة، التي جاء بها **ينوكمب Newcomb**، قد تم توسيعها من طرف **ويستلي وماكلاين Westhley et Mac lean**، اللذان كيفاها مع الاتصال الجماهيري... {خاصة فيما يتعلق} بصعوبة الحصول على رجع الصدى... وكثافة عدد المرسلين **A**، ... وضخامة عدد عناصر المحيط **X** ... في الاتصال الجماهيري. ... {حيث} أضافا عنصرا جديدا وهو **C**، الذي يمثل دور المتصل (الصحفي)، الذي يتخذ القرار حول ما سيكون مادة للعملية الاتصالية، فهو يؤدي وظيفة *حارس البوابة* في عملية انتقال الرسائل المتعلقة بالمحيط (بين **A** و**B**).

أما **A** {في هذا النموذج}، فهو مصدر المعلومة في المجتمع، بينما **B** هو عضو في هذا المجتمع.

---

[50] د. عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص.ص 90-91

إن دور الوسيلة، هنا يبدو كوظيفة تتكفل بحاجة **B** للمعلومات، محوّلة إشارات معينة إلى نظام رمزي مشترك {لضمان سد الحاجة للمعلومات وبالتالي خلق نظام رمزي مشترك يحافظ على توازن المجتمع}... فأصحاب هذا النموذج يؤكدون على دور وسائل الإعلام في استمرارية المدركات المشتركة في وحدة اجتماعية ما. ونلاحظ في هذا النموذج، أن **A** و**C** لهما دور الفاعل النشط مقارنة بـــ **B** ... الذي يرتبط بهما و بوسائل الإعلام في تلبية حاجته للمعلومة. "[51]

ونجد أن هذا النموذج يفيد كثيرا في دراسة المؤسسات الإعلامية أي تلك " التنظيمات أو المؤسسات الكبرى لوسائل الاتصال والإعلام... ودراسة، ليس فقط المتخصصين *كحراس البوابة*، ولكن أيضا الدور الوظيفي للوسيلة... سواءا كانت صحيفة أو محطة تلفزيونية أم إذاعية، أم أقمار صناعية أم شبكات للمعلومات أو الأنترنت... مع التركيز على دراسة البناءات والوظائف والأعضاء داخل هذه التنظيمات واعتبارها تنظيمات أو أنساق مفتوحة ... ".[52]

V)- نموذج التفسير السوسيولوجي :

" يعتمد هذا النموذج على استخدام التصورات والنماذج النظرية السوسيولوجية : .. في دراسة وسائل الاتصال الجماهيري، ... وتعتبر تحليلات كل من **ريلي وريلي Riley et Riley**، ممثلا لهذا النموذج، وذلك عندما ركزا على دراسة الفئة المهنية العاملة داخل وسائل الاتصال الإعلامي والجماهيري، وتفسير علاقتهم بالبناء الإجتماعي ومعرفة مدى تأثير هذه العلاقة ... على الأفراد العاملين داخل المؤسسات الإعلامية والاتصالية، ومعرفة أيضا العلاقة المتبادلة بين هذه المؤسسات ككل والبيئة الإجتماعية والثقافية، أو ما يسمى بالنسق الإجتماعي الأكبر، ونوعية الجماعات المرجعية... التي ترتبط وتتداخل بقوة في عمليات الإختيار والإستجابة للرسائل... وكذلك دراسة العلاقة المتبادلة بين القائمين بالاتصال والجمهور. "[53]

إن هذا النموذج يُظهر تلك العلاقة المعقدة Complexe، بين الاتصال الجماهيري، كسيرورة اجتماعية مستقلة، والمجتمع ككل. "[54]

---

[51] Judith Lazar, op.cit, p.p 111-113

[52] د. عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص.ص 90-91

[53] نفس المرجع السابق، ص ص 94-95.

[54] Judith Lazar, op.cit, p.115.

VI)- النموذج العام للإتصال :

يعود هذا النموذج إلى تحليلات "**جورج جربنر George Gerbner** {الذي}، حاول تحليل جميع مكونات وأنشطة ومراحل العملية الاتصالية، {بحثا عن نموذج يشملها كلها ويفسر العلاقة فيما بينها بصفة عامة، وقد بدأ} ... من تحليلاته ووصفه لأنماط الاتصال اللفظي أو الشفهي حتى عمليات الاتصال التي تتم بواسطة التنظيمات أو المؤسسات الإعلامية الكبرى. لاسيما أن عملية الاتصال تتم بواسطة وسيلة أو فرد معين ينقل... مادة اتصالية {ما}، ... أو عن طريق الاتصال الشخصي المباشر أو عبر وسائل وقنوات اتصالية وإعلامية متعددة الأشكال والتنظيمات والبناءات والوظائف والتخصصات.

كما يتم دراسة أيضا، نوعية الأنشطة والأفكار والنتائج التي تحدثها، على اختلاف نوعية الجماهير، سواءا كانوا أفردا أو جماعات أو مجتمعات أو العالم ككل.

وقد طرح هذا النموذج، عددا من الموضوعات والقضايا والمشكلات أيضا... من أهمها... دراسة طبيعة موقف الاتصال، ونوعية المنبه أو المثير، ومضمون العملية الاتصالية، وما تثيره أو الهدف الذي وضعت من أجله سواءا من الناحية الفردية أو الإجتماعية.

كما أثار هذا النموذج حقيقة اعتبار وسائل الاتصال عاملا للتغيير نظرا لطبيعة الرسائل أو المادة الإعلامية التي تركز على الكثير من التغير في الإتجاهات أو الأدوار أو القيم أو التحديث على سبيل المثال... {وعموما}، لقد ركز هذا النموذج والمحاولات التي سعت إلى تطويره، على تصورها لعملية الاتصال الإنساني وكيفية تحديثها من المرحلة اللفظية أو الشفوية إلى المرحلة الأوتوماتيكية أو الفنية {(التقنية)} المعقدة ". [55]

وبالتالي يمكن القول أنه " رغم تعقده، فهذا النموذج يتمفصل حول اقتراحين أساسيين :

---

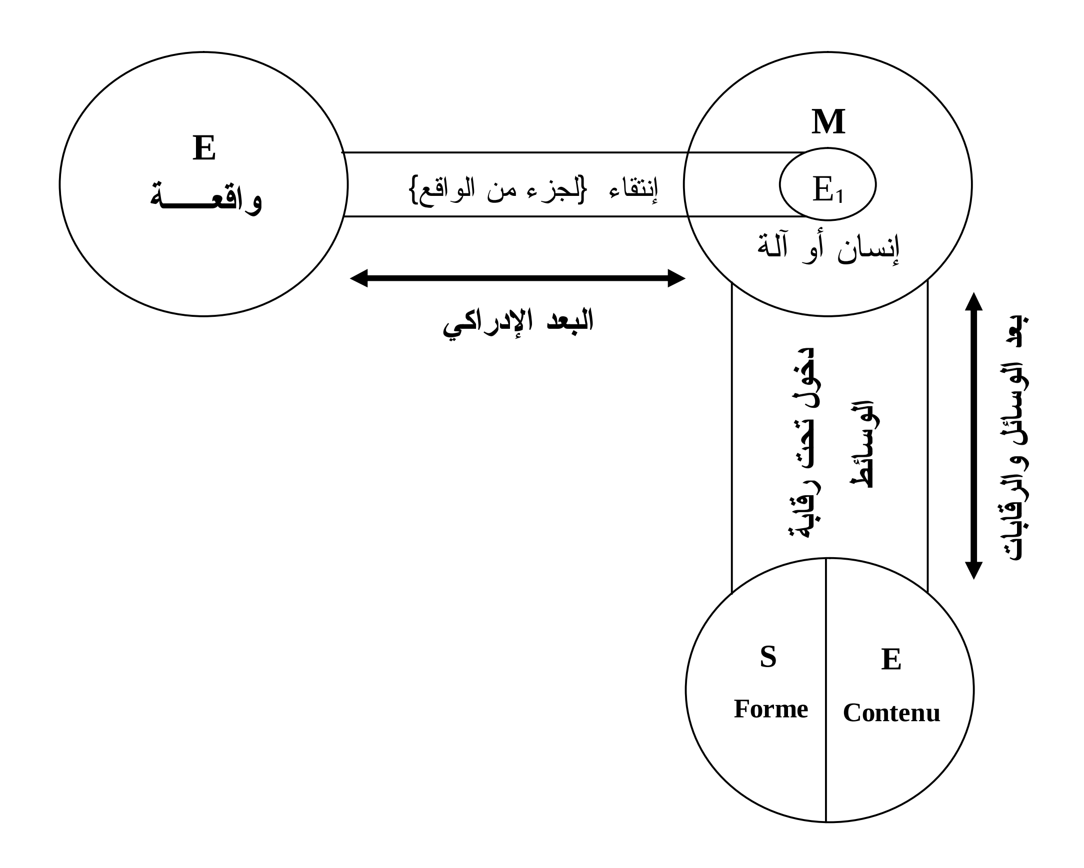
[55] د. عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-93

أولا : إنه يربط بين الرسالة والواقع، وهو بذلك {يبرز مفهوم الدلالة، أو المعنى المرتبط بالطرف المتصل، حيث يختلف من فرد (أو أيّ طرف في الاتصال) إلى آخر أي أنه} يسمح بفهم الدلالات.

ثانيا : إنه ينظر إلى سيرورة الاتصال باعتبارها كلا ذا بعدين، أحدهما إدراكي {حسي}، أو متعلق بالإلتقاط وقابلية التلقي والتمييز والآخر إتصالي {ناقل، تواصلي}، أو رقابي توجيهي. " [56]

والشكل التالي يوضح تصور **جربنر Gerbner** لسيرورة الاتصال، مبرزا بعدي الإدراك والنقل الاتصالي، وكذا العلاقة الكائنة بين الرسالة والواقع.

- **رقم الشكل: 05**
- **عنوان الشكل: نموذج جربنر Gerbner للإتصال** [57]



[56] Judith Lazar, op.cit, p. 106-107.
[57] Ibid, p.107.

كما نرى في هذا الشكل، فإن **جربنر Gerbner**، يصور الاتصال كعملية تتم على مستويين هما :

" **المستوى الأفقي :** في بداية السيرورة، يتواجد حدث **E**، وهو شيء يحدث في الواقع، ويدركه **M** (الذي يمكن أن يكون شخصا أو آلة، كاميرا أو ميكروفون).

العلاقة بين **E** و **E_1**، تتضمن عملية انتقاء، لأن **M** لا يستطيع إلتقاط وإدراك Saisir كل **E** في مجمله.

إذا كان **M** آلة، فالإنتقاء مرتبط بعوامل تحدده (تصميم الآلة {وتكوينها} وقدراتها المادية). وإذا كان **M** شخصا، فالإنتقاء يكون أكثر تعقيدا، فالفرد لا يتلقى المنبه بطريقة آلية وأتوماتيكية، بل إن سيرورة الإدراك {عنده}، هى ناتج لتفاعل معين وتفاوض تتدخل فيه كل التجارب المعيشة للفاعل. وتتم ترجمة ما هو خارجي عنه إلى تمييز ما (أشياء تم تمييزها perception) حسب هذه التجارب المعاشة والإنتماء الثقافي للفاعل.

وتنتج الدلالة عن ترجمة المنبه الخارجي تلك، حسب الإدراكات الداخلية، مع الإشارة إلى أن القيام بعملية التمييز، يحتاج فيها الفاعل إلى أن يكون مؤهلا لإلتقاط وإدراك وفهم ما يحدث في الخارج، فإذا كان لا يسمع جيدا رسالة ما، أو لا يرى جيدا صورة ما لأنها هي في حد ذاتها غير واضحة Floue، فسيضطرب الإلتقاط والإدراك، حتى لو توفرت كل شروط الإلتقاط والإدراك {لدى الفاعل}، كما أن الناتج يتوقف دائما على الإنتماء الثقافي للفاعل.

إن **جربنر Gerbner** ، يريد هنا لفت الإنتباه إلى كون الإلتقاط والإدراك ليس مجرد ناتج بسيكولوجي، بل هو أيضا ســيرورة معقدة تتدخل فيه العوامل السوسيوثقافية بقوة.

المستوى العمودي : ينطلق بتحويل الملتقط المدرك **E_1**، إلى إشارة متعلقة بالحدث **(E)**، وهو ما يسميه **جربنر Gerbner** بـــ : **SE** { **SE** هو تسمية تشير لكل ما قد ينتج عن عملية التحويل} .

إن ما نسميه عادة الرسالة، ليس إلا تلك الإشارة المتعلقة بالحدث.

والدائرة التي تمثل الرسالة {في الشكل السابق}، جاءت مقسومة إلى **S** (وهي الإشارة)، وإلى **E** (وهو المحتوى).

ويمكن أن يتم توصيل محتوى معين بطريقة مختلفة، كما يمكن أن يتواجد عدد ما من **S**، يختار من بينها الفاعل، ويبقى إيجاد **S** الأحسن بالنسبة لـــ **E**، هو المهمة الأصعب بالنسبة للمتصل.

وحتى إذا كان **SE** مقسوما {في الشكل السابق} فهو مفهوم موحد، نجد فيه بالضرورة، تأثيرا لـــ : **S** المختارة على الهيئة التي يبدو بها **E**، فالعلاقة بين الإثنين {**S** و **E**} هي علاقة تأثير متبادل وديناميي.

ونجد في هذا المستوى العمودي، أن الإنتقاء مهم جدا، أكثر منه في المستوى الأفقي، إذ يتعلق الأمر بإنتقاء قناة الاتصال، وانتقاء كيفية تمييز $\mathbf{E_1}$.

و $\mathbf{E_1}$ ، أيا كان، لا يمكنه أبدا أن يكون متطابقا تماما مع **E**، وبالتالي، فأي إشارة مشتقة من $\mathbf{E_1}$ لن تكون أبدا كاملة تماما.

وعليه، {يمكن القول}، أنه يوجد دائما، إنتقاء وتحريف distorsion ". [58] بأكثر بساطة، هناك دائما انتقاء للإشارات وبالتالي انتقاء مرتبط بشكل الرسائل ، و عليه يكون هناك دائما تفاوت بين محتوى هذه الأخيرة والواقع كما هو.

" يبدو، هذا النموذج، مفيدا جدا، لتحليل الرسالة، سواءا على المستوى الفردي (إذ يسمح بإظهار وتوضيح ما للإتصال والتمييز من مشكلات مرتبطة بعلم النفس)، أو على المستوى الإجتماعي، خاصة في معالجة نقل الأنباء من طرف المتصلين ". [59]

VII)- النموذج الشامل للإتصال التفاعلي (الحالة الدينامية للاتصال في المنظمة) :

بعد التطرق، فيما سبق إلى مختلف عناصر العملية الاتصالية، وتعريف الاتصال التفاعلي من المفيد " فهم *الاتصال الدينامي* ، أي كيفية تتابع وترابط أفعال الاتصال الواحد مع الآخر، عندما يصبح المرسل مستقبلا، والعكس، هكذا بالتناوب... {وما يرتبط بذلك} من مواقف للمتصلين وقدرات ومهارات للمتصل الجيد ". [60]

بمعنى أننـــا في هذا الصدد، سنحـــاول تصور الاتصال في الحـــالة الدينـــامية، والكشف على العنـــاصر و الخصائص التي تظهر في و على الاتصال في حالة الحركة أو التفاعل، أي عندما يتناوب الأطراف على دورَي المرسل و المستقبل.

[58] Ibid, p.p 106-107.
[59] Ibid, p109
[60] François Eldin, op.cit, p. 63

1)- إرادة الاتصال (المنبه والحافز لدى المرسل والمستقبل) :

إذا كان كل من المرسل والمستقبل، هما من عناصر عملية الاتصال التي تظهرها مختلف النماذج السابقة، فالنموذج الدينامي يركز على رغبة كل منهما في القيام بفعل الاتصال، ويعتبرها أساسية لتحريك عملية الاتصال.

" والمرسل قد يكون فردا أو جماعة (شركة، جمعية، حزب سياسي... إلخ)، أو آلـة (جـهاز إعلام آلي، الـمـجيب الأوتـوماتيـكي في الهاتف،... إلخ) ، أو حـيوانا، ... إلخ. وكذلك المستقبل قد يكون واحدا من هؤلاء... وحتى تتحرك عناصر العملية ويحدث فعل الاتصال ، لابد من منبه وحافز لكلا الطرفين.

وبالنسبة للمرسل، فإن كلا من المنبه والحافز لديه، يعتبران داخليان لدى الفرد وهما مسبوقان، عادة ، بتفكير أولي حول إمكانية القيام بفعل الاتصال من عدمها ".[61]

" فيجب أن يكون التنبيه والتحفيز لدى الطرفين، بما يكفي للدخول في سيرورة الاتصال، ثم لمواصلتها.يمكن لأحدهما قطع الاتصال {التفاعلي المشترك} في أي وقت، إما بالمغادرة جسديا، أو التقليل في محتوى رسائله الموجهة للآخر أو بالإختتام المستبق للتبادل عن طريق رسالة لا تنتظر أي رد، وغيرها "[62] من طرق و وسائل قطع الاتصال أو بالأحرى ، قطع التبادل الاتصالي ، لأن الاتصال – كما سبق شرحه – لا يتوقف أبدا .

2)- القنـــــاة :

بالنسبة للقناة يركز النموذج الدينامي للإتصال، على إظهار عملية اتخاذ قرار اختيار القناة المستعملة في الاتصال، حيث " يمكن اختيارها باتفاق الطرفين، تبعا لمكان تواجدهما والتسهيلات المتاحة لهما، كما يمكن أن يفرضها أحدهما على الآخر.

وتظهر أهـمية اختيار الـقناة، في ارتـباطها بمدى ارتياح أحد الـطرفين –على الأقل- أثناء الاتصال، كما أن بعض القنوات قد تكون مولدة للضجيج {في بعض الوضعيات الاتصالية}... ".[63]

[61] Ibid, p.p 15-16
[62] Ibid, p.64
[63] Ibid, p.p 64-65

3)- اللغة والمرجــع :

بالنسبة للغة، يظهر النموذج الدينامي للإتصال، أهمية اختيار اللغة المستعملة وإمكانية تنويع اللغات (لفظية، غير لفظية...) مع التركيز على ضرورة الإنتباه إلى إمكانية اختلاف الدلالات من ثقافة إلى أخرى خاصة بالنسبة للغة غير اللفظية (الحركات، الإيماءات،... إلخ) إضافة إلى إمكانية وجود سيرورة أخرى تحدث بالموازاة مع الاتصال وبفضله وهي سيرورة تعلم دلالات الآخر.

" فالمتصل يعبر عن رسائله في إطار اللغة التي يراها الأنسب... ويكون الاتصال أكثر فعالية عندما تكون معرفة كل طرف للغة الآخر جيدة... ويمكن أن ترافق سيرورة الاتصال التفاعلي سيرورة أخرى، فبفضل التبادل، يمكن لكلا الطرفين تعلم دلالات الرموز التي لا يعرفها من قبل وبالتالي توسيع المرجع المشترك بينهما ".[64]

4)- الإنصــــات :

" بالإضافة إلى اللغة والمرجع، نجد أن الرسائل المتبادلة... ترتبط ببعض خصائص النظام البسيكولوجي للأفراد المنهمكين في الاتصال التفاعلي، فبطريقة ما يحدث تطور في شخصياتهم أثناء وبفعل سيرورة الاتصال، يأخذها كل منهم بعين الإعتبار في تسييره لرسائله، وهو يشعر بها ويدركها محاولا التكيف معها، عن طريق الإنصات للآخر ".[65] حين يقول الأستاذ للطالب، مثلا : نعم، بالضبط، هذا ما أقصده ناظرا إليه نظرة رضا، يتلقى الطالب الرسالة -إن كان منصتا- ويدرك أنه قد فهم فكرة الأستاذ و استوعبها ، فيعدل رسائله، حين يتوقف عن طرح الأسئلة والنقاش، أو يلغي باقي الأسئلة المتعلقة بنفس النقطة ، لينتقل إلى أخرى .

5)- رجع الصدى، القبول وتقمص دور الآخر :

" في الأخير، وعلى امتداد السيرورة، يبقى كل من الطرفين بحاجة إلى التأكد من مدى فهم الآخر لرسائله، ويلجأ في ذلك إلى تقنيات رجع الصدى التي يراها الأنسب.

عليهما أيضا توسيع وإثراء رسائلهما، عن طريق تقنيات تقمص دور الآخر... والغوص في مرجعياته... لمعرفة نوعية الرسائل التي يمكن أن تجعل محتوى الاتصال مقبولا لدى الآخر ".[66]

---

[64] Ibid, p.p 65-66
[65] Ibid, p.p 66-67
[66] Ibid, p.67

وهكذا نرى أن لكل عنصر من العناصر التي أظهرتها النماذج السابقة في عملية الاتصال ، خصائص ومعطيات جانبية تؤثر في هذه العملية (عملية الاتصال)، وتظهر في الحالة الدينامية عندما يندمج الأطراف في فعل الاتصال وتنطلق سيرورته.

حيث نجد :

- المنبه والحافز اللذان يرتبطان بإرادة الاتصال لدى كل من المرسل والمستقبل.
- عملية اتخاذ قرار اختيار القناة المستعملة بالنسبة للقناة.
- أما بالنسبة للرسالة (بناؤها ، إرسالها و تلقيها) فنجد عمليات :
  - اختيار اللغة أو اللغات المستعملة
  - إثراء اللغة وتوسيع المرجع المشترك.
  - الإنصات كخاصية فردية تساعد في تسيير الرسائل وتعديل المحتوى.
- استعمال تقنيات رجع الصدى وتقمص دور الآخر من أجل الفهم المتبادل.

وإلى جانب هذه المعطيات المرتبطة بعناصر العملية الاتصالية نجد معطيات أخرى ترتبط بالوضعية الاتصالية عموما ولها تأثير على سيرورتها مثل " ... المهارات الفردية للمتصل ... {حيث} يتطلب نجاح سيرورة الاتصال التفاعلي، مهارات لدى الفاعلين ويعتقد البعض أنها مواهب لكنها عادة تكتسب بالممارسة وحتى التكوين المتخصص، ومن أهمها : إجادة الإنصات ،الإهتمام بالآخرين وملاحظتهم ، الإستفادة من تجارب الآخرين ، إجادة تسيير المعلومات التي لدينا، إجادة جذب اهتمام الآخرين ، إجادة وضع أنفسنا مكان الآخرين، إجادة تقييم الآخرين ، إجادة التعبير والصياغة بالإجابة على أسئلة : مع من سأتصل ؟ ماذا سأقول ؟ كيف ؟ متى ؟ أين ؟ بأي نتيجة ؟ ". [67]

بعد استعراض أهم نماذج الاتصال، يمكن القول أن جهود أصحابها قد انصبت أساسا على تحديد أهم عناصر العملية الاتصالية، متغيرات الاتصال و عوامله، و كيفية تفاعلها.

[67] Ibid, p.p, 68 -70

المطلب الثالث : أنواع و وسائل الاتصال في المنظمة

I)- أنواع الاتصال في المنظمة :

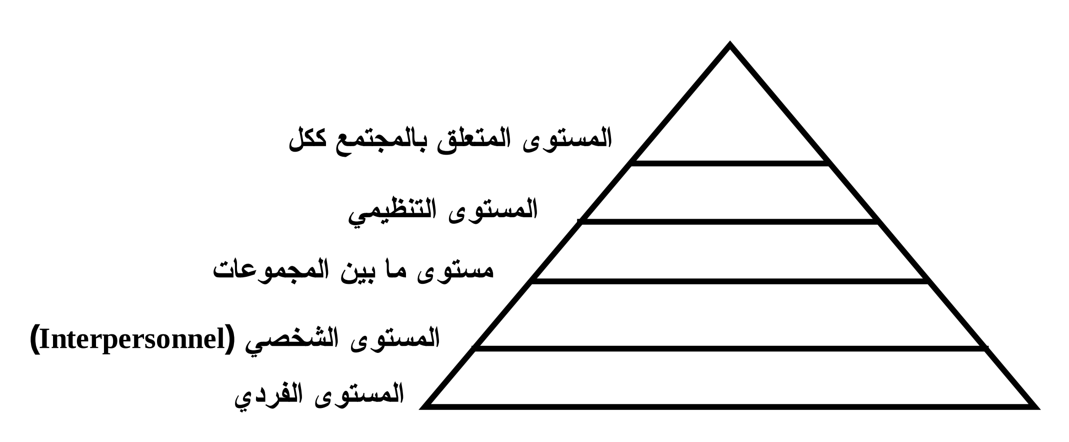
إن المطلع على مختلف المراجع والكتب المتمحورة حول الاتصال في المجموعة المنظمة، يجد نفسه أمام مادة ثرية، يصعب إيجازها أو حصرها نظرا لتنوع وتعدد اختصاصات أصحابها من مؤلفين وباحثين.

وفيما يتعلق بأنواع الاتصال، فإننا نجد أن محاولة حصر أنواع الاتصال في المجموعة المنظمة، إنما تستحوذ على اهتمام الممارسين والمهنيين في كتبهم حول استراتيجيات الاتصال في المؤسسات والتنظيمات على اختلاف أشكالها ومآربها، أما الأكاديميون، – على الأقل فيما أتيح لنا الإطلاع عليه من مراجع- فقد اهتم جلهم بتصنيف أنواع الاتصال حسب مجالات البحث الأكاديمي المتخصص، أي بتحديد أنواع و مجالات علم الاتصال.

" ... فالاتصال كعلم يشتمل على حقل واسع جدا، يمكن تقسيمه إلـــى مستويـــات، تبعا للتنظيم الإجتماعي لمجتمع ما والإقتراح الهرمي لـــ : **ماك كايل (1987) MC Quail** يبرر جيدا هذه الفكرة.

رقم الشكل: 06

عنوان الشكل : سيرورة الاتصال في المجتمع[68]



بحيث يشمل كل مستوى، ذاك المتموقع أسفله {في الهرم}، وبهذا يظهر أن الاتصال الجماهيري، هو المستوى الواقع في القمة، وهو ما يفسر اهتمام أكثر الباحثين الأكاديميين بالاتصال الجماهيري. "[69]

---

[68] Judith Lazar , op, cit p.5

[69] Ibid, p.p5-6

أما عن أنواع الاتصال، كفعل إنساني فهناك عدة تصنيفات تعتمد أهمها على أحد على المعايير التالية :

- اللغة المستخدمة (اتصال لفظي، غير لفظي).
- الإتجاه (اتجاه واحد، اتجاهين).
- درجة التأثير (شخصي، جمعي، جماهيري).
- مصدر الاتصال (رسمي، غير رسمي).

1)- أنواع الاتصال وفقا لمعيار اللغة المستخدمة :

" إن كلمة لغة... لا تقتصر فقط على اللغة اللفظية وحدها، بل إن أي منهج منظم ثابت، يعبر به الإنسان عن فكرة تجول بخاطره وإحساس يحسه في صدره هو لغة قائمة بذاتها، وعلى ذلك يمكن تقسيم الاتصال الإنساني حسب اللغة المستخدمة إلـــى :

1 -1/ اتصال لفظي : وهو الذي يستخدم فيه اللفظ أو الكلمة كوسيلة لنقل رسالة من المصدر إلى المستقبل وينقسم بدوره إلى نوعين :

1-1-1/ اتصال شفهي : ... في هذا النوع يصل اللفظ منطوقا إلى المستقبل ويدركه بحاسة السمع... ويتميز بقدرته على توفير الوقت كما أنه يسمح بالمواجهة... وطرح الأسئلة والإجابة عليها... ويتطلب مهارات... منها القدرة على التفكير وشرح الأفكار... والكلام للتعبير بدقة عن المعاني المقصودة... إضافة إلى الإنصات والإصغاء ". [70]

وهو كثير الإستعمال في الاتصالات الإدارية، مثل " إصدار الأوامر والتعليمات {الشفهية} والمقابلات (كمقابلة التوظيف)، والإجتماعات... إلخ ". [71]

1-1-2/ الاتصال الكتابي : " ... يسمح بتوصيل جميع المعلومات ... وتقديمها بصورة تفصيلية... ومن أمثلته : التقارير والسجلات والمنشورات والصحف.

1 -2/ الاتصال غير اللفظي : يشتمل على كل الاتصالات التي تعتمد على اللغة غير اللفظية.

ويلاحظ في الواقع أنه لا يوجد فصل تام {دائما}، بين اللغة اللفظية وغير اللفظية، فالأناشيد مثلا ... تتضمن إلى جانب الكلمات، الموسيقى والحركات والإنفعالات وتعبيرات الوجه... ". [72]

---

[70] د. منير حجاب / د. سحر محمد وهبي، *المداخل الأساسية للعلاقات العامة: المـــدخل الاتصـــالي* ، دار الفجـــر للنشـــر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص.ص33-36

[71] ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص471

[72] د. منير حجاب / د. سحر محمد وهبي، مرجع سبق ذكره، ص. 36

فالاتصال غير اللفظي يشتمل على كل ما من شأنه نقل رسالة ما بالإعتماد على كل ما يختلف عن الكلام المنطوق أو المكتوب

2)- أنواع الاتصال وفقا لمعيار الإتجاه :

يعتمد التصنيف هنا على عدد إتجاهات البث بين أطراف الاتصال ، " و ينقسم إلـــى :

أ- اتصال في اتجاه واحد،

ب- اتصال في اتجاهين.

يتوقف التصنيف هنا، على مدى وجود رسالة راجعة من المستقبل نحو المرسل البادئ في الاتصال، من جهة، وعلى عدد الأطراف المتصلة من جهة أخرى، ...{ مع عدم الخلط بين الرسائل الراجعة و رجع الصدى كما سبق ذكره } ، ويؤثر اتجاه الاتصال على عملية الاتصال بصرف النظر عن المضمون... وإذا كانت السرعة مطلوبة... أو رغب المرسل ألا تكتشف أخطاؤه أو رغب في حماية قوته وهيبته فإن الاتصال في اتجاه واحد أفضل... ورغم صعوبة الاتصال ذي الإتجاهين {على الأقل فيما يتعلق بتطلبه لوقت أكثر} إلا أنه أكثر فائدة... {لمن يهمه} مدى فهم المستقبل للرسالة والأثر الذي أحدثته فيه ".[73]

3)- أنواع الاتصال من حيث درجة تأثيره :[74]

{يعتمد هذا التقسيم على نوعية و حجم الجمهور المتلقي و مدى تأثير المحتوى الاتصالي}، و ينقسم إلى : اتصال شخصي، اتصال جمعي، اتصال جماهيري.

1-3/ الاتصال الشخصي:

ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والإتجاهات بين الأفراد بالطريقة المباشرة وجها لوجه وفي اتجاهين ودون قنوات وسيطة ... ويلاحظ أن تأثيره يتسم بالعمق والإستقرار لفترة أطول، لتأسسه على الإقناع... وتوفر فرصة كبيرة للمشاركة.

{أما الاتصال الشخصي غير المباشر، الذي تستعمل فيه بعض الوسائل الوسيطة، كالهاتف والتقارير، فتقل فيه نوعا ما التفاعلية مقارنة، بالاتصال الشخصي المباشر لكنها لا تنعدم، مثلها مثل باقي خصائص الاتصال الشخصي كالإقناع والمشاركة}.

---

[73] نفس المرجع السابق، ص.ص 36-40

[74] نفس المرجع السابق، ص.ص 40-43

3-2/ الاتصال الجمعي :

وهو أحد الأنماط التي تستخدمها العلاقات العامة، كما أنه عنصر أساسي في إدارة المؤسسات ويساعد المؤسسة على تحقيق وظائفها... {من حيث كونه يتوجه أساسا إلى المجموعات}.

3-3/ الاتصال الجماهيري :

ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها نقل الأفكار والمعلومات والإتجاهات إلى عدد كبير نسبيا من الأفراد باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية، ويتم بطريقة غير مباشرة، في اتجاه واحد ولعدد كبير من الأفراد.

4)- أنواع الاتصال وفقا لطبيعة مصدر الاتصال :

" وينقسم إلى : اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

4-1/ الاتصال الرسمـــي :

يرتبط بالبناء التنظيمي الرسمي... ويعتبر أهم عمليات الإدارة بصورة عامة ... ويلاحظ تنوع مادته... بين بيانات، آراء، معلومات، خاصة بالأهداف والسياسات والأحداث، المشاعر كالتأييد أو التقدير أو الرفض... إلخ.

ووفقا لإتجاه سريان المعلومات يصنف علماء الإدارة شبكة الاتصال الرسمي إلى ثلاثة أنواع : هي الاتصال الهابط، الصاعد والأفقي.

4-1-1/ الاتصال الهابط : يتدفق من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية وتتوقف عليه حياة المنشأة إذ أنها بدونه تتوقف تماما عن أداء وظيفتها... {فهو يمثل الحد الأدنى للتدفق الاتصالي في والعلاقات التنظيمية الرسمية} ويكون التدفق فيه من الرئيس أو المسؤول إلى المرؤوسين حول موضوعات كالتوجيهات والتعليمات...، معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارساتها كالسياسات والقوانين واللوائح، رسائل دعاية بهدف تحفيز المستخدمين... إلخ.

2-1-4/ الاتصال الصاعد : يتمثل في الرسائل الصاعدة من المرؤوسين إلى رؤساءهم ويتضمن {عامة} معلومات حول ما يريد الفرد قوله، سواءا، عن نفسه وأدائه ومشاكله، عن الآخرين ومشاكلهم، حول ممارسات المؤسسة وسياساتها وحول ما يجب عمله وكيف {كالآراء والمقترحات}.

3-1-4/ الاتصال الأفقي : ونعني به الاتصال الذي يتم بين الأعضاء {في المجموعة المنظمة} على مستوى التسلسل التنظيمي كاتصال رؤساء الأقسام فيما بينهم {في المؤسسة مثلا}... ويكون خارج منافذ الاتصال الرسمية... حيث يوفر مشقة الاتصال عبر التسلسل الهرمي... مثل الاتصال عبر مدير المؤسسة مثلا {أو أي مسؤول يشرف مباشرة على كل من المتصليْن معا}.

{وعموما، نجد} أن الاتصال الرسمي تحدده كُتيِّبات التنظيم {والقوانين والتنظيمات الداخلية، فإلى جانب ما يتعلق بالعمل، نجدها تحدد بصفة مباشرة أو غير مباشرة شكل الاتصال}، إذ تحدد من الذي يكلف بالكتابة إلى أشخاص معينين أو هيئات محددة... ومن الذي يقع عليه عبء تحضير وتوفير وإعداد المعلومات الجاهزة للإستخدام...

ويلاحظ أن نظام الاتصال الرسمي تحكمه بعض القيود ... فضلا عن أن خطوطه كثيرا ما تكون جامدة وبطيئة وعديمة المرونة وغير معبِّرة تعبيرا كافيا عن الحاجات الحقيقية {للإتصال} في التنظيم.

ولهذا يؤكد الخبراء ضرورة اتساع رقعة الاتصال لتستوعب نظاما آخر يساند ويدعم الاتصال الرسمي وهو الاتصال غير الرسمي.

2-4/ الاتصال غير الرسمي :

ويحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للإتصال ويعتبر جزءا طبيعيا من حياة المنظمات، ولا يمكن للإدارة إغفال وجوده... فقد يؤثر على {فعالية} الاتصالات الرسمية {وقد يخدمها إذا تم التحكم فيه، ويتميز}... بنقل معلومات غير دقيقة، عن طريق اللقاءات غير الرسمية {حتى داخل المنظمة}، والإشاعات والأخبار الكاذبة. " [75] كما " يسمى أيضا اتصالا جانبيا" [76].

" و لــه مــزايــا عــديــدة، مــنــهــا :

[75] نفس المرجع السابق، ص.ص 43-48

[76] ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 468

- أنه يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثير من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات.
- يستكمل الكثير من المعلومات والبيانات، التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفاؤها {وتوفيرها كلها}.
- يمهد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.
- ينمي شعور الإنتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم لدقائق العمل.
- يساعد على تيسير التفاوض مع النقابات العمالية.
- يستخدم في إزالة عوامل الإنفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي.
- يخلق التوازن مع التغيرات {المتسارعة} المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع.

ومن هنا تنشأ مسؤولية الإدارة نحو الاتصال غير الرسمي، ... {إذ يجب عليها الإعتراف بوجوده الذي يفرض نفسه أولا وبتأثيره على مستوى الأداء ومستقبل المنظمة ثانيا، وبالتالي العمل على الإستفادة منه} وذلك بـــ :

- الإطلاع على مدى تأثير الأعمال والسلوكات والتصرفات والقرارات داخل التنظيم على الاتصال غير الرسمي حتى تتمكن من القيام بما يلزم للإستفادة منه في نجاح كافة الجهود.
- الوقوف على قنوات هذا الاتصال {ومحاولة تحديدها بدقة وحصرها} تمهيدا لدراستها وتحليلها وبالتالي تيسير سبل الإنتفاع بها.
- محاولة معرفة أصحاب النفوذ في هذا الاتصال، من العاملين، حتى يتيسر للإدارة التعامل معهم كلما دعت الضرورة ذلك، مع تغذيتهم بالحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة

وبهذا تضمن الإدارة سلامة الاتصال {إجمالا أي الرسمي وغير الرسمي} ، وخلُوَّهُ {قدر الإمكان} من الأخطاء والتقليل من تشويه الحقائق ووقف انتشار الإشاعات المغرضة والضارة بمصالح العمل. "[77].

---

[77] د. منير حجاب / د. سحر محمد وهبي، مرجع سبق ذكره، ص.ص47-48

5)- أنواع الاتصال حسب طبيعة مضمونه :

ومن معايير تصنيف الاتصال نجد أيضا، معيار طبيعة مضمونه (تنظيميا) ، ويفيد هذا المعيار في " التعرف على المادة الحقيقية للإتصال، بعيدا عن كل المظاهر الجانبية، ... فمن غير المجدي، البحث عن حجج اقناعية، وبراهين وأفكار عقلانية، حين يتعلق الأمر بالإنفعالات ". [78]

" ومن الأنواع الرئيسية للإتصال {حسب طبيعة مضمونه نجد ما يلي}:

5-1/ المعلومة، الأمر، التوجيه والتعليق : المعلومة {حسب هذا المعيار}، يرتبط مضمونها بالشيء كما هو. والأمر، يرتبط بما يجب أن يكون عليه الشيء {حسب وجهة نظر صاحبه} أما التوجيه، فيرتبط بما كان يجب أن يكون عليه {فهو أمر مبني على ما حدث سابقا ويتعلق بما يجب أن يكون عليه الشيء من هنا فصاعدا}.

بينما التعليق، فيرتبط بما يمكن أن يكون عليه الشيء {فهو بمثابة الإقتراح الذي يفتح المجال للنقاش أو إبداء الرأي من أجل بناء فكرة ما، قد تكون أمرا أو توجيها}.

{أما من حيث الوظيفة أو الدور}، فالمعلومة تعمل على تسليم الأخبار والمعلومات، دون أحكام مسبقة عن استعمالها من طرف المستقبل، وتختلف عن الدعاية (الرسالة الموجهة وفق إرادة ما) والنقد (المعلومة المعززة بحكم) وعن التعليق (معلومة بتأويلات وقراءات)، فالمعلومة تتسم بالموضوعية والحياد ...

5-2/ النوع الإدراكي والنوع العاطفي : يمكن للإتصال أن ينقل محتوى إدراكي (كالأفكار والمعارف)، ومحتوى عاطفي انفعالي (كالمشاعر والأحاسيس)، بصفة مستقلة أو قد ينقلهما معا... وكلما ازداد الجانب الإنفعالي كلما ابتعد الاتصال عن الإدراك.

5-3/ الصمـــت : إن الصمت الذي يتميز بغياب الرسالة ليس له أي أهمية، {وبالتالي فأهمية الصمت تأتي حين يكون حاملا لرسالة ما}، ففي سياق خاص، يمكن للصمت أن يكتسب قيمة اتصالية ومعنى حقيقي، حتى أنه قد يستعمل لتعويض الاتصال اللفظي (النظرة، الحركات...)، وفي فن الخطابة نجد أن إتباع الصمت بحركة ما أو الكلام يساهم في جعل أبعاد الاتصال تتقاطع وتتكامل لتعطي اتصالا مكثفا وغنيا ...

---

[78] François Eldin, op.cit, p.84

5-4 الإرشـــاد : ومضمونه هو المعارف والمهارات، إذ يتعلق بتوصيل المعرفة وتعليم الأساليب وجذب المستقبل للدخول في ميكانيزمات نفسية تسمح له باستكمال أو تصحيح معارفه المكتسبة سابقا.

5-5/ المحادثـــة : تعتبر المحادثة من مميزات الاتصالات المنطوية على عنصر تبادل الرسائل اللفظية والشفوية في إطار سيرورة اتصالية ذات اتجاهين أو متعددة الإتجاهات.

5-6/ الفـــن : هو نوع من الاتصال، يكون فيه المدلول عموما، عبارة عن شعور والدال يكون مجموعة من إشارات ورموز لغة معينة كالموسيقى والرسم والهندسة المعمارية، ويتم الاتصال فعليا عندما يصل الشعور إلى المستقبل. "[79]

كما توجد العديد من التصنيفات الأخرى لأنواع الاتصال، حسب الهدف من تحليل الاتصال والمعيار المعتمد في ذلك. حيث نجد أيضا :

6)-التصنيف حسب زمن أو توقيت الاتصال ومدى وجود وسيط مادي : كالهاتف " فنجد تبعا لذلك... :

أ- الاتصال القريب والوسائطي...

ب- الاتصال الفوري أو المتفاوت {التفاوت الزمني بين الإرسال والتلقي}...

{ويفيد هذا التصنيف في تحديد} قيمة وقوة المعلومة في رسالة ما ... فقيمة وقوة المعلومة في رسالة ما تكون أحيانا أكبر من الرسالة في حد ذاتها، بالنظر لما تضيفه للمستقبل من حيث جدتها ومدى توقع المستقبل لها... فقيمتها فيما تحمله من جديد غير متوقع، وهام" [80]، وقد تتأثر هذه القيمة بمدى وجود وسيط ما في الاتصال، ومدى التفاوت الزمني بين الإرسال والتلقي.

7)- تـــصـــنـــيـــفـــات أخــــــرى :

إضافة إلى ما سبق عرضه من تصنيفات لأنواع الاتصال وفق عدة معايير ، نجد أيضا التصنيف حسب الأهداف الإستراتيجية للإتصال في المجموعة المنظمة والتي تعكس دور ووظائف الاتصال فيها على المدى القريب والبعيد وعلى مستوى تنسيق العمل الإداري أو نشاط المنظمة ككل أو علاقاتها بمحيطها العام. فنجد الاتصال الإداري والاتصال التنظيمي والاتصال للعلاقات العامة...إلخ.

---

[79] Ibid, p.p 84-86
[80] Ibid, p.p 27-30

أو حسب فلسفة المنظمة ونظرتها لنفسها، هل هي تنظيم مستقل يبحث عن تحقيق أهداف معينة؟ أم هي نظام مفتوح، يعمل كنسق جزئي من نسق أكبر هو المجتمع برمته، وهنا تظهر أفكار المنظمة المواطِنة L'organisation citoyenne ونجد هنا تصنيفا آخر للإتصال يعكس فلسفة المنظمة من حيث طبيعة علاقتها بكل من أعضاءها و محيطها ، حين يقال هذا اتصال شامل Globale أو اتصال مفتوح Communication ouverte وفي كليهما نجد أنواع الاتصال تتفرع إلى اتصال مؤسساتي واتصال إشهاري، علاقات عامة وعلاقات مع الصحافة والجماعات الضاغطة،... إلخ.

أو حسب ارتباط الاتصال بأحداث معينة فنجد الاتصال الحدثي La communication événementielle وغير الحدثي.

أو حسب طرق الاتصال وتقنياته فنجد : الإشهار، الترويج، الاتصال المؤسساتي، العلاقات العامة، الميسنا والسبونسورينغ... إلخ.

أو حسب الوظائف المعروفة للمنظمة، فنجد بعض المنظمات تركز اتصالها على أهم هذه الوظائف التي ترى أنها تحتاج إلى اتصال مكثف، فنجد مثلا الاتصال التنظيمي والاتصال المالي.

أو حسب وضعية المنظمة ومدى شعورها بالخطر فنجد الاتصال العادي والاتصال في حالة أزمة.

أو حسب طبيعة الوسائل المستعملة في الاتصال و مصدره، و غيرها من التصنيفات التي سبق ذكرها في جزء سابق من هذا البحث تحت عنوان : وسائل الاتصال في المجموعة المنظمة ، حيث وجدنا الاتصال اللفظي وغير اللفظي، الرسمي وغير الرسمي، الصاعد والهابط والأفقي.

أو حسب الجمهور الموجه إليه الاتصال، وموقعه بالنسبة للمنظمة فنجد الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي، أو حسب سمة من سمات جمهور معين فنجد اتصال داخلي، اتصال خارجي، اتصال المنافسة، اتصال تسويقي... إلخ. وحتى وفق حجم الجمهور فنجد اتصال داخلي عام، اتصال خارجي عام، اتصال الجماهير النوعية الداخلية، اتصال الجماهير النوعية الخارجية واتصال المنظمات الأخرى.

ومثلما نلاحظ تعدد الأنواع والتصنيفات، نجد في الكثير من المراجع المتعلقة بالاتصال في المنظمة، تنوعا وأحيانا اختلافا في التسميات، بين الأنواع والأصناف والأشكال والأنماط، فقد نجد مرجعا يعتبر الاتصال الرسمي نوعا بينما يعتبره آخر شكلا، والآخر نمطا.

و قد يعود كل هذا التنوع والإختلاف إلى تمايز تجارب المؤلفين المهتمين بالاتصال، وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على أهمية الاتصال، من جهة، وعلى أنه مجال واسع و معقد complexe من جهة أخرى.

والواقع، تبقى كل هذه التصنيفات، بمثابة المحاولات الثرية لتجريد الاتصال في مختلف الوضعيات وبناء تصور عام له حيث تفيد في توسيع آفاق المهتم بمجال الاتصال في تحليله لكل اتصال معين في وضعية ما وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والمعطيات حوله .

وهذا أمر مهم في المجموعة المنظمة خاصة بالنسبة للقائم على وظيفة الاتصال فيها، سواءا كان المسؤول الأول للمنظمة أو القسم أو المديرية أو الإطار المكلف بالاتصال، أو حتى لكل عضو في المنظمة يريد أن يكتسب الحس الاتصالي ويطور مهاراته في الاتصال.

II)- وسائل الاتصال في المنظمة

للإتصال عموما، وفي المجموعة المنظمة بصفة خاصة، عدد هائل من الوسائل والطرق الاتصالية، وتتنوع حسب عدة معايير، مثل معيار طبيعة الرموز المستخدمة ، معيار التكلفة ، حجم المستقبلين لها، ... إلخ.

و من أهم تصنيفات وسائل الاتصال ، نجد التصنيف القائم وفقا لطبيعة الرموز المستخدمة، حيث " ... ينقسم إلى :

1/- وسائل الاتصال بالفعل { بالنشاط المنظم }: ... وهي الوسائل التي تعتمد على رموز... وتشارك في تحقيق التفاهم... ونقل الأفكار... (الأعمال، الأفكار، التصرفات)... فهي تنقل الدلالات دون حاجة للألفاظ.

ومن بين استخداماتها مع الجمهور الداخلي {خاصة} نجد : القدوة أو النموذج الحي، الهدايا والمنح ، المشاركة في المناسبات الإجتماعية والدينية والأحداث الخاصة ، القيام بأعمال التسهيلات الخاصة والخدمات المختلفة... للمنظمات الأخرى وعمالها.

2/- وسائل الاتصال غير اللفظية : ... وهي أيضا لا تعتمد على رموز لغوية... وتتميز بقدرتها على حمل حجم كبير من المعلومات المتدفقة... وتتيح فرصة التأمل في المضمون... ونذكر منها : تعبيرات الوجه، حركات الجسم ، الأشياء المادية كالملابس والمفروشات والحلي، المنشآت والمعدات والديكور، الصور والرسوم والمجسمات ، الصور الفوتوغرافية أو أفلام عن نشاطات أو صور لعرض حقائق ، الرسوم التشكيلية الفنية التعبيرية ، الرسوم التوضيحية أو البيانية.

3/ وسائل الاتصال اللفظي : ... تعتمد على الرموز اللغوية... لنقل الأفكار والمشاعر والإتجاهات... وتنقسم وفقا لحجم الجمهور المقصود إلى :

3-1/ وسائل الاتصال الشخصي : ... تتميز بتوصيل الرسالة إلى الجمهور المستهدف بسهولة... وتــنــقــســم إلـــــى :

أ)- وسائل اتصال شخصي غير مباشر : تنقسم إلى :

أ-1-/ **وسائل إلكترونية :** تتصف بقلة المرسلين والمستقبلين (كالهاتف، الحاسوب، تلغراف،... إلخ)

أ-2-/ **وسائل غير إلكترونية :** كالتقارير الخطابات، لوحة الإعلانات.

ب)- وسائل اتصال شخصي مباشر : ... يتم وجها لوجه... كالمناقشات والمحادثات الرسمية وغير الرسمية، الإجتماعات، الزيارات، المقابلات...

3-2/ وسائل الاتصال الجمعي : ... مثل صحف الحائط، مجلة المنشأة، النشرات أو المطويات، الكتيبات، الملصقات، الندوات، المحاضرات، الخطب، المؤتمرات، المناظرات، المعارض، الإحتفالات، الرحلات، المعسكرات،{و الجمعيات}،... إلخ

... وتتميز كل من الندوات والمحاضرات والخطب والمؤتمرات والمناظرات... عن بعضها البعض... من حيث درجة مشاركة الجمهور... ومدى التفاعلية... وأيضا الأهداف العملية كاب كالإقناع أو الوصول إلى نتائج تفيد في العمل أو استمالة الرأي.

3-3/ وسائل الاتصال الجماهيري :

... وهي وسائل عامة... بعيدة عن السيطرة التامة للمنظمة... ويتم توظيفها لتحقيق بعض أهداف الاتصال... بالإعتماد على خصائصها مثل : مكانتها، قدرتها الإقناعية، جمهورها، المساحة والوقت المتاحين... إلخ.

ويتم توظيفها، مثلا، لخلق مكانة للمنظمة لدى الجمهور العام، أو لنشر إعلانات العلاقات العامة (المساهمة في الخدمة العامة، شرح وجهة النظر والموقف خلال الأزمات أو الإعلان عن تفسيرات أو خدمات جديدة... إلخ.

وتتمثل هذه الوسائل في وسائل الاتصال الجماهيري المعروفة : (الصحف والمجلات، الإذاعة، التلفزيون-، والسينما). " [81]

---

[81] د. منير حجاب / د. سحر محمد وهبي، مرجع سبق ذكره ، ص.ص139-218

المبحث الثاني : الإطـــــــار التنظـــــيمي للاتصـــــال

يُعتبر مجال دراسة المنظمة في حدِّ ذاته " ... ميدانا حديث العهد بالبحث العلمي... ونظريات وتيارات تحليله تكونت تدريجيا تبعا للمشكلات والحاجات الملموسة لمختلف التنظيمات خاصة منها المنشآت (الشركات)، لذا فإن الاستنباطات والقواعد الأولى في هذا الميدان إنما تعود إلى مهندسين ومهنيين أكثر منها إلى باحثين وجامعيين "[82] ، أمثال **تايلور F.Taylor** المهندس الأمريكي (1856-1915) و **فايول H.Fayol** المهندس الفرنسي (1841-1925)، لتأتي بعد ذلك أبحاث عالم الاجتماع **ماكس فيبر M.Weber** ، و كذلك **مايو E.Mayo** و **ماسلو Maslow** ... وغيرهم من علماء النفس والاجتماع .

و ظواهر المنظمة تبدو متقاربة و متشابكة حتى لا نقول متداخلة، حتى أنه " ... لا يمكن التفريق بين كل من *'المنظمة'* و *'الشيء المنظم'*، *'فعل التنظيم'* و *'النتيجة'* أو عزلها عن بعضها، و يمكن تصور المنظمة كمجموعة وسائل مهيكلة تُكَوِّن وحدة تنسيق ذات حدود معروفة، تعمل بصفة متواصلة بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف التي يتقاسمها أعضائها". [83]

كما أن " الفوارق بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال* فوارق مبالغ فيها و لا تتحقق دائما . فإذا كانت الإدارة العامة تتصف بالجمود و عدم المرونة و صعوبة الإجراءات ، فإنه لا شيء يمنع من أن تلجأ الإدارة العامة إلى الأخذ بأساليب الإدارة الخاصة ... .

والخلاصة أن الإدارة العامة و الإدارة الخاصة علمان مختلفان في الشكل، متفقان في الجوهر و الأساس ، ... فالإدارة هي عملية مشتركة بكافة النشاطات الجماعية ، العامة أو الخاصة ، المدنية أو العسكرية ، الكبيرة أو الصغيرة ، إنها طريقة للعمل في المخازن الكبرى و المصارف و الجامعات و المدارس و السكك الحديدية و الفنادق و البلديات ... إلخ . و مع أن الإدارة العامة و الإدارة الخاصة تختلفان في الشكل و في الأهداف ، و في نقاط عديدة إلا أن هناك تشابها في الأساس فيما بينهما، إن لم يكن هناك تماثل" [84]

---

[82] Ibid , p.13

[83] Magali Boursier , Gestion Administrative , La Documentation Française, France , 2006, p.12

* يقصد بإدارة الأعمال ، هنا ، إدارة المؤسسات الخاصة

[84] د.طارق المجذوب ، مرجع سبق ذكره ، ص.101

و إذا كانت دراسة المنظمة مجالا بحثيا حديثا سواءا كانت عمومية أو خاصة ، فإن موضوع **" التعامل والاتصال بجمهور العامة باعتباره من الأبعاد الأساسية التي تسمح بقياس نوعية الأداء أو الخدمة المقدمة. وتحسين العلاقة مع الرَّعِيَّة { من يقع عليهم فعل الإدارة و يكونون موضوعا له} Administrés ، أصحاب حق الانتفاع Usagers أو الزبائن clients، إنما يستدعي عادة اللجوء إلى مفاهيم وأســاليب عمل مستقــاة من عالم المنشأة أو الشركة "**[85]. هــذا لأن الاهتمــام بالطرف الأخر أو الزبون وفهم مواقفه و سلوكاته يمثل احد أهم عوامل تحسين النوعية ونجاح المنشأة أو الشركة.

و لابد أن تهتم الإدارة العــامة، و المحلية أيضا، بالطرف الآخر المتمثل في المواطن. ففي تساؤلهما: هل للمصالح العمومية حاجات زبائن عليها إرضـــاءها ؟، يجــيب كلٌّ من **ميشـــال بوي Michel Boye** و **جيرار روبرت Gerard Ropert** في كتــابهما : *تسيير الكــفاءات في المصـــالح العمومية* ، بقولهمـــا "...نعم، وهو جواب بديهي، حتى بالنسبة للمصالح العمومية ذات النشاط غير التجاري." [86]

إن اغلب المراجع التي دققت في موضوع الاتصال في المنظمة، خاصة فيما يتعلق به كوظيفة من وظائف التنظيم، و بكيفية تنظيمه و تسييره و تخطيط استراتيجيته، إنما هي مراجع متخصصة في المنشآت التجارية، الشركات والمؤسسات الاقتصادية، إلا أنها في مجملها تنطلق في تعريفها للمنشأة، الشركة أو المؤسسة من حيث كونهما تنظيما إنسانيا ذو أهداف يسعى إلى تحقيقها باستعمال الوسائل المتاحة. "فالتنظيم يمثل المجموعة المهيكلة، ميكانيزمات التنسيق أو أيضا تعبير عن نشاط جماعي مشترك Action Collective غايته بلوغ أهداف محددة. "[87]

ومن خلال ما سبق ، يمكن لمس ذلك التطابق الجوهري في طبيعة كل من الشركة والإدارة المحلية، بوصف كليهما تنظيم إنساني ذو أهداف محددة، مع وجود اختلافات في أبعاد وتفاصيل كل منهما. وان كانت المنشآت والشركات قد أخذت حظها من الدراسات والأبحاث، وحتى تقنيات وأساليب العمل، فقد آن الأوان للاهتمام بالإدارة العامة والإدارة المحلية خاصة في ظل التعددية السياسية والأنظمة الديمقراطية، و بالاتصال فيهما. **وإذا كان الحياد مُفترضا و مطلوبا في نشاط المصالح العمومية فإن حماية عامة المواطنين من الاستغلال من طرف مختلف التيارات في الداخل والخارج، تبقى من أهم**

[85] Antoine Giscard d'Estaing , *Que sais-je : La Gestion Publique* , Presse Universitaires de France, France 1991), p.42

[86] Michel Boye / Gérard Ropert, *Gérer Les compétences dans les services publics*, les éditions d'organisation, France, 1995, p.211

[87] Magali Boursier , op.cit. p.12

مهامها، و قد تتجسد هذه الحماية من خلال اتصال فعال وموضوعي يسمح للمواطن باتخاذ مواقفه عن معرفة واطلاع وليس بفعل دعاية أو استغلال.

و رغم هذا التقارب الشديد في طبيعة كل من المؤسسة الخاصة و العامة في عدة جوانب بما فيها الإهتمام بالطرف الآخر المتلقي لخدماتها إلا أن الإدارة العمومية تتمتع بميزة تجعلها أقدر على الإقتراب من مواطنيها إن هي أجادت إستعمالها طبعا ، " ... ففي سعيها إلى التغيير المنشود في سلوكات جمهور العامة، تتوفر الإدارة العامة على وسيلة تفتقدها الشركات الخاصة : السلطة العمومية وقوة القانون "[88] .

المطلب الأول : طبيعة عملية الاتصال في المجموعة المنظمة :

" يلتقي السيد **A** السيدة **B** في الممشى، السيد **A** يقول : صباح الخير ماري والسيدة **B** ترد : صباح الخير سيد دوبون، وكل يتابع طريقه.

هنا اتصال بسيط...، حدث اجتماعي ينتجه شخصان *حضاريان* ، ... لكن بتحليله يمكن تحسس أنه غنيٌّ بأبعاد وعناصر وتفاصيل، تجعله واقعا أشد تعقيدا مما يبدو... حيث يظهر لنا {على الأقل} :

- ترميز وفك الرمز (للطرفين)
- الإرتجاع Feed- back
- ما لا يحكى كحركة اليد باعتبارها من صنف الرسائل
- تحكم الطرفين في آلية الترميز
- الطبيعة المميزة والشخصية المخصوصة للمحاورين والمحيط الذي يضمهما
- تشابك الأزمنة أو مزاجها (عنصر التزمن)

إن هذا اللقاء {البسيط وغير المتوقع أو المبرمج}، بين السيد **A** والسيدة **B**، يظهر لنا أيضا... أهمية إطار التفاعل بالنسبة للدلالة والاتصال كأوالية دائرية معقدة، ... {إلى جانب} :

[88] Denis Lindon, *Le Marketing*, Fernan Nathan, Paris, 1981, p. 226

- تعرف كل من **A** و**B** أحدهما على الآخر {والعبارة المستعملة للتعبير عن تعرُّف كل منهما على الآخر : ماري، سيد دوبون}
- معاينتهما لطبيعة الوضعية التي واجهتهما
- ما يتذكره كل منهما عن الآخر وصلته به
- المسافة الفاصلة بينهما
- دور ومكانة كل منهما في الحياة

{إضـــافة إلـــى}، وبالنسبة لكليهمـــا :

- تكوُّن مشاعر ومواقف
- تكوُّن رسائل ستوضّب تصرفاتهما
- إحكام الرسالة وتعديلها حسب الوضعية الظرفية(الحالة النفسية، الأهداف، ترقب مؤشرات...)
- كل منهما يبث ويستقبل في آن واحد وبثه يتعدل وفق ما يستقبله (استشعار وحدس).
- بث واستقبال وتأويل وحفظ في الذاكرة ".[89]

إن نظرة فاحصة لذلك اللقاء بين السيد **A** والسيدة **B** أظهرت لنا الكثير من العناصر والحقائق التي تميز الاتصال بين الأشخاص، سيما منها خاصية التفاعل.

وإذا كان **A** و**B**، قد التقيا صدفة، و تبادلا التحية، ثم انصرف كل منهما لحاله، فإن **C** و**D**، قد تبادلا أطراف الحديث، حيث أن " ... **C**، يمرر رسالة باتجاه **D**، والشخص **D**، يُعدِّل (أو لا يفعل) نظامه السلوكي تحت تأثير الرسالة المستقبَلة، ثم يمرر بدوره، رسالة رد للشخص **C**. الشخص **C** يُعدِّل (أو لا يفعل) نظامه السلوكي تحت تأثير رد الشخص **D**، ثم يمرر رسالة جديدة موجهة للشخص **C**، الذي بدوره.. ، هـكـذا، تـعـمـل سـيـرورة الاتصال الـتـفـاعـلـي.

... وإذا كان **C** و**D**، في هذا المثال، شخصان، فيمكن {في إطار منظمة ما}، تصور أنهما قد يكونان مجموعات أو شركات، أو مستهلكين أو عمال أو مساهمين...إلخ. أو حتى مجموعة واسعة، غير محددة بدقة مثل الرأي العام. "[90]

---

[89] جون بيار هوغ / دونيس ليفيسك/ إيستيل م.موران، ، ترجمة : د. نظير جاهل، مرجع سبق ذكره، ص.ص126-127

[90] François Eldin, op.cit, p.62

من هنا يظهر لنا، كيف أن التفاعل، خاصية متجذرة في فعل الاتصال، وكيف أن هذا التفاعل هو سيرورة متواصلة، حتى بعد افتراق الأشخاص " فالاتصال لا ينقطع، كما أنه لا يبدأ ولا ينتهي... واللفظة العربية *اتصـــال* تحمل هذا المعنـــى، ودوام الاتصال مؤمَّن من خلال مجموعة الرموز التي يجسدها التعامل بين الناس والمعايير والقيم "[91]، وكل ما هو محفوظ في الذاكرة.

وإذا كان الاتصال بين الأشخاص، له مميزاته الخاصة فإن الاتصال بين الأشخاص في المجموعة المنظمة، له ما يميزه هو الآخر، نظرا لما تضفيه عليه هذه الأخيرة، من خصوصية.
" فالاتصال يمارسه الإنسان في حياته يوميا، بصفته سلوكا انسانيا عاديا يحدث بين فرد وآخر... بين المدير والموظف، بين العاملين فيما بينهم، بين رجال الإعلام ورجال الأعمال. كما أن هذا الاتصال يكون عادة حول موضوعات إنسانية وفنية... والاتصال هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، وذلك عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه... وهذه المعلومات قد تكون بيانات أو أفكارا أو أي شيء آخر له علاقة بين المرسل والمرسل إليه. "[92]

وهكذا فإن المنظمة، كمكان يلتقي فيه الأفراد ويشتركون في عدة أشياء، فإن كل ما هو محل علاقة ما بينهم، يكون في نفس الوقت محل اتصال في شكل معلومات متدفقة، تتعلق عادة بموضوعات انسانية (علاقات العمل، التعاملات، الحوافز والرواتب،...) أو فنية (ظروف العمل، قواعده، وسائل العمل، ...)، كما يرتكز على التفاهم، الذي ينعكس على السلوك.

" ومهما اختلفت الوضعيات التي يتم فيها الاتصال فإنه يجري دائما وفق سيرورة أساسية ثابتة... حيث أن فعل الاتصال هو ذلك الفعل الذي يتم عندما يقوم فرد مرسل أو مجموعة من الأشخاص، بترجمة فعل أو مفهوم أو إحساس إلى رسالة موجهة عبر القناة التي يرى أنها الأفضل إلى فرد آخر مستقبل (شخص أو مجموعة) بغرض جعل هذا الأخير يتعرف على الفعل أو المفهوم أو الإحساس المعبَّر عنه في البداية من طرف المرسل، وهكذا فإن فعل الاتصال {-على الأقل في المنظمة-} لا يستوجب وجود رسالة راجعة أو أي تبادل بل يكفي أن تكون الرسالة قد **وصلت وفُهمت** لدى المستقبل، وهنا يظهر لنا معنى الإشتراك Commun الموجود في معنى لفظ الاتصال Communication ... والرسالة التي لم تصل إلى المستقبل تعتبر محاولة للإتصال لا أكثر ...، **{حيث أن الإشتراك (التلقي والفهم) يعتبر العامل**

[91] جون بيار هوغ / دونيس ليفيسك/ إيستيل م.موران ، ترجمة : د. نظير جاهل. مرجع سبق ذكره، ص129
[92] ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص455

الأساسي للحكم على الفعل بأنه فعل اتصال}... ولا يجب الخلط بين الرسالة الراجعة {أي رد المتلقي برسالة ما} ورجع الصدى، ...الذي (رجع الصدى) يعتبر معلومة ثانوية {عن حدث التلقي} مقارنة بالمعلومة الرئيسية التي كانت موضوعا للاتصال (التي تم إرسالها و تلقيها)... وفي حالة غياب الرسالة الراجعة يسمى الاتصال، اتصالا في اتجاه واحد، وفي حالة وجودها بين شخصين يتناوبان على أدوار المرسل و المستقبل فهو اتصال في اتجاهين وفي حالة تعدد الأشخاص فهو اتصال متعدد الإتجاهات."[93]

المطلب الثاني : الاتصال لدى رواد الفكر التنظيمي

" لقد جاءت الثورة الصناعية... بقيم جديدة {داخل التنظيمات البشرية}، سواءا فيما يتعلق بالتدرج الهرمي أو أنماط السلوك الجماعي بهدف خلق الإنسجام اللازم داخل المجموعات المكونة من أفراد ذوي خصائص واتجاهات وانتماءات متمايزة وأحيانا متنافرة... الذين تجمعهم منظمات المجتمع الصناعي رغم اختلافاتهم من حيث انتماءاتهم الإجتماعية والدينية، ...إلخ، بحيث أصبح الإعتماد على عنصر القيم المشتركة للمجموعات غير كاف لضمان حسن سير نشاط المنظمة، فالجماعات المكونة من أفراد متجانسين اجتماعيا (المستثمرات الفلاحية في منطقة جغرافية معينة، الورشات المحلية للحرف،... إلخ) تطورت في المجتمع الصناعي وأصبحت تتكون من أفراد يتسمون بالتمايز الشديد في عدة جوانب .

وإلى غاية الثلاثينات { من القرن الماضي } ... كان النمط الاتصالي السائد... { في التنظيمات البشرية الرسمية } هو نمط القيادة المتسلطة أو القيادة الآمرة Le Commandement، المستلهم من النموذج العسكري، والوسيلة الوحيدة للتحفــيز كانت الأجور (الرواتب والمكافآت) " [94]، فالراتب يدفع لقـــاء العمل والجهد المبذول والمكافأة تدفع لقاء الإنصياع للأوامر والإنضبـــاط تجاه القيم والمعايير التنظيمية المحددة مسبقا والمتفق عليها.

و هكذا فإن القيم الجديدة التي جاءت بها الثورة الصناعية بتأثيرها على بنية المنظمات ، قد كانت بمثابة الإرهاصات الأولى للاهتمام بالاتصال، و الواعز الملموس للتفطن لدوره في خلق اللحمة و الترابط و الانسجام ، و تجاوز الاختلافات المتنوعة بين أعضاء المنظمة ، خاصة ماتعلق منها بالثقافة و القيم و الاتجاهات، و كذا الخصائص الفردية و النفسية و غيرها .

[93] François Eldin, op.cit, p.p 10-28
[94] François Eldin, op.cit, p.118

يهتم علم اجتماع التنظيم بدراسة الظواهر التي تتسم بها المجموعة *المنظمة* رسميا، أو *التنظيم*، وتميزها عن باقي الوحدات الاجتماعية(الأسرة،الحي، القبيلة، ...إلخ) ، باعتبارها " وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة. " [95]

ومن أهم هذه الظواهر التي تشكل مواضيع بحثية في علم اجتماع التنظيم نذكر " النمو التنظيمي، دور التنظيم، المشكلات التنظيمية، التغير التنظيمي... وغيرها. " [96]

" و ينمي التنظيم مجموعة من الأبعاد... التي تضمن تحقيقه لأهدافه، حيث ينظم نشاطاته على أساس من التخصص، وتقسيم العمل وتسلسل السلطة ونظام الاتصال والجزاءات... {إضافة إلى أبعاد وعناصر أخرى} تشكل ما يعرف باسم التنظيم غير الرسمي، أي تلك الممارسات { اللارسمية } والتي تظهر استجابة للقواعد الرسمية المنظمة للتنظيم ومن خلال العلاقات الاجتماعية الطبيعية التي تنمو بين المشاركين في التنظيم وتسهم في تكوين جماعاتهم الأولية وقياداتهم الطبيعية واتصالاتهم التلقائية ومعاييرهم الاجتماعية وأهدافهم الكامنة... { وإلى جانب أبعاد التنظيم الرسمي وغير الرسمي، يهتم علم اجتماع التنظيم } بظواهر الصراع وتوزيع القوة والتغير " [97]، وغيرها من الظواهر و السمات التي تطبع المنظمة .

وهكذا فإن الاتصال لدى علماء التنظيم، هو أحد أبعاد أو عناصر المنظمة.

" وقد اهتم المختصون في الإدارة... منذ زمن بعيد بالاتصال فمع ظهور النظريات المتعلقة بالمدرسة التقليدية أصبح ينظر إلى عملية الاتصال... كعنصر مهم وفعال في أداء نشاطها... وتطورت هذه النظرة إلى الاتصال... مع المدارس الإدارية الأخرى، حيث أعطيت هذه العملية أكثر أهمية خاصة مع دخول الجوانب الإجتماعية والنفسية للجماعات الرسمية وغير الرسمية، والدور الذي تلعبه في مختلف أوجه النشاط { في المنظمة } من الإعداد للخطط والبرامج، إلى التنفيذ والمراقبة النهائية. وأصبحت العملية الاتصالية... من بين مميزات ومكونات المنظمة الحديثة، وهي وسيلة فعالة في خلق الإنسجام والتنسيق الداخلي فيها كنظام بشري من جهة، والتكيف مع محيطها الخارجي بمختلف جوانبه الإجتماعية والثقافية والإقتصادية وغيرها من جهة أخرى.

---

[95] د. علي عبد الرزاق حلبي، *علم اجتماع التنظيم*، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص16

[96] نفس المرجع السابق، ص15

[97] نفس المرجع السابق، ص.ص15-16.

كما أصبحت الاتصالات، تلعب دورا محددا حتى للطرق الإدارية والإشراف، وغيرها من المسائل... " [98] المتعلقة بالمنظمة.

وعليه، فالاتصال في حالته الكامنة عنصر من عناصر المنظمة، وموضوع هام بالنسبة لعلماء اجتماع التنظيم، لكنه كعملية، -أي في حالته الدينامية- هو موضوع لعلم متخصص يجمع بين أفكار عدة علوم إنسانية تقدم فكرة عن مختلف عناصره، ويسعى لفهم وتفسير سيرورة هذه العملية (عملية الاتصال) وكيفية تراكب وتفاعل تلك العناصر.

فلكل نشاط أو فعل إنساني مجموعة عناصر ، و الاتصال يبدو كواحد من العناصر الثابتة في كل أوجه الحياة البشرية ، و هذا ما قد يفيد في تفسير اهتمام مختلف العلوم الإنسانية بالاتصال .

لكن الاتصال ، في حد ذاته ، يبدو كعملية أو كميكانيزم قائم بذاته ، و هو ما قد يفسر انبثاق علم متخصص في الاتصال الإنساني ، يهتم بالتدقيق في تفسير هذه العملية .

بهذا يأخذ الاتصال هيئةَ عمليةٍ لها عناصرها، و هو في شموليته (أي ككل متكامل)، إنما يَظهر كعنصر من عناصر التفاعل الإنساني .

وسنحاول فيما يلي، تقديم حوصلة عامة عن أهم الأفكار التي قدمها عدد من علماء التنظيم فيما يخص الاتصال كعنصر من عناصر المنظمة، باعتبارها حقلا للتفاعل الإنساني في حيز معين هو المجموعة البشرية المؤطرة بنظام محدد.

I)- الاتصال لدى ماكس فيبر M. Weber :

" صاغ **ماكس فيبر M.Weber** نماذج مثالية للسلطة والبيروقراطية... وأهمها نموذجه القاعدي الذي أطلق عليه تسمية *نموذج السلطة الشرعية المعقولة أو الرشيدة Rational legal authority* ... {الذي يعتبر} نموذج الهيئة الإدارية... الذي يمكن تطبيقه على كل سياق وموقف مهما اختلف نوعه... ولكل أنواع التنظيمات (السياسية، العسكرية، الدينية، ميادين الأعمال الربحية، المشروعات الخاصة...إلخ)." [99]

---

[98] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 22

[99] د. علي عبد الرزاق حلبي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 40-46

لقد أبرز فيبر من خلال نموذجه للسلطة العقلانية، عدة جوانب هامة متعلقة بالاتصال، " و يتمحور نموذجه حول أربع مبادئ أساسية :

1)- تقسيم العمــل :

يتم تقسيم العمل بطريقة عقلانية، فكل منصب محدد بقائمة من المهام التي تميزه، ويتم تحديد موضعه بدقة في الهيكل التنظيمي.

ولكل منصب مجموعة توجيهات مرتبطة بالدور الإجتماعي وقواعد السلوك المفروضة، منها ما يتعلق بالاتصال، فالمنصب هو الذي يحدد لصاحبه، الأطراف التي يسمح له بالاتصال بهم رسميا وبأي شكل يتم ذلك.

2)- السلطة {وتدرجها} :

يعتبر الهيكل التنظيمي سلسلة للقيادة، فهو يبين بوضوح المسؤول السلمي الوحيد الملائم والخاص بكل منصب، وكذا مختلف المناصب الأخرى الموضوعة تحت سلطته.

3)- معايير محددة وثابتة :

هي معايير للسلوك تحدد التصرفات المنتظرة، -بما فيها ما يتعلق بالاتصال- من كل الأعضاء وتكون مفروضة على الجميع.

4)- الجزاءات المتساوية :

يتم إدماج، مجازاة، ترقية، توبيخ أو معاقبة الأعضاء، فقط على أساس كفاءاتهم، قدراتهم، وسلوكاتهم، قياسا بمعايير المنظمة. أما العوامل الشخصية فلا تؤخذ بعين الإعتبار. "[100]

وهكذا، فالاتصال في المنظمة –حسب نموذج **ماكس فيبر M. Weber**– سيكون عبارة عن سلوك رسمي منظم بين أعضاء المجموعة المنظمة، حيث أن قائمة المهام والقواعد التنظيمية المرتبطة به هي التي تُوجِدُ محتواه و تحدد أطرافه ويتم الاتصال بشكل رسمي في إطار الهيكل التنظيمي ووفق تدرج السلطة، وتتحكم فيه معايير السلوك المتفق عليها بالمنظمة.

وبالتالي يمكن القول أن **ماكس فيبر M. Weber** –علـــى الأقل في إطـــار مـــا سبق عرضه- قد حصر العملية الاتصالية، في الاتصالات الرسمية الهادفة لإنجاز العمل.

---

[100] François Eldin, op.cit, p. 119

II)- الاتصال عند فريديرك تايلور F.Taylor وهنري فايول H.Fayol :

" ساهم **تايلور Taylor** في تطوير الإدارة بشكل علمي،... بالتحليل العلمي للأعمال اليدوية في مؤسسات الصناعة، وفقا للمعلومات والبيانات الصحيحة والتحليل العلمي، بحثا عن أداء أفضل وإنتاجية أكثر. " [101]

وقد أظهرت أبحاثه ودراساته إمكانية ذلك من خلال " تحسين ظروف العمل، والتخصص فيه، بحيث يتم تأهيل وتكوين عمال متخصصين، مما يزيد في الإنتاج من جهة، ويعود بالفائدة على العمال من جهة أخرى ، من خلال رفع أجورهم جراء تحسن مردودية مؤسساتهم. و في كل ذلك، تأتي قواعد اللعبة في إطار الاتصال المفتوح... " [102]، بين القيادة والأعضاء " من خلال إيجاد نظام اتصالات مستمرة، يضمن على الخصوص إيصال التوجيهات من الإدارة والجهاز الإداري عامة، إلى مختلف المستويات السفلى في المؤسسة، من أجل توجيه وتنسيق مختلف الأعمال المنوطة بها. "[103]

و قد إرتكز **هنري فايول H. Fayol** في تحليلاته للإدارة التنظيمية، على " الهيكل التنظيمي، كمصدر أو وسيلة تحدد سلسلة القيادة و المسار الإلزامي للإتصـــال الرسمي... الذي لا يمكنه الإنحيـــاز أو الخروج عن مسار الهيكل التنظيمي... فالاتصال الجيد بين المسؤول السلمي وتابعيه أمر مطلوب، لكنه يجب أن يبقى منحصرا فيما هو ضروري لإنجاز المهام التي هم مسؤولون عنها. " [104]

"... وقد دعا **فايول H. Fayol** إلى التوجيه و وحدة القيادة و إصدار الأوامر، وغيرها من العناصر التي يتوافق فيها مع **تايلور Taylor** ويكمل بها نظريته في الجانب الإداري. " [105]

" وتعتبر الوثائق المكتوبة، النمط الاتصالي المفضل : القرار، التعليمة، أما الرأي فلا يأخذ قيمته الحقيقية إلا إذا كان مكتوبا. فالاتصال رسمي، عقلاني وموجه، والأهم من ذلك، فهو متمحور حول إنجاز المهام. كما أنه عموما إتصال نازل متعلق بنقل الأوامر والإجراءات. " [106]

---

[101] ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص. 27

[102] François Eldin, Op.cit, p. 120

[103] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص. 24

[104] François Eldin, Op.ci, p. 120

[105] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص. 24

[106] François Eldin, Op.cit, p. 121

III)- الاتصال لدى شستار برنارد Ch- Bernard :

" إذا كان **ماكس فيبر M. Weber**، هو أول من صاغ التصور السوسيولوجي الأصلي للتنظيمات فإن **شستار برنارد Ch. Bernard**، قد قاسمه هذه الصياغة، فنظر مثل **فيبر Weber** إلى التنظيمات بإعتبارها نموذجا فرعيا من مجموعة أكثر عمومية من الظواهر التي أطلق عليها : *النسق التعاوني* بحيث يعد التنظيم نموذجا تعاونيا ونسقا لأوجه الأنشطة التعاونية والنسقية الهادفة، فتنحصر العناصر الأساسية للتنظيم في الاتصال والرغبة في الإسهام والهدف المشترك. وهي عناصر ضرورية لكي يظهر التنظيم إلى حيز الوجود . وتعد كل من الفعالية (بلوغ الهدف المشترك) والكفاية (إشباع حاجات المشتركين فيه) عناصر ضرورية لإستمرار وجوده... {وعليه نجد} أن كلا من نظرتي **فيبر Weber وبرنارد Bernard**، متماثلتين إلى حد بعيد... ويعتبرهما البعض متكاملتين، استنادا إلى أن التنظيمات أبنية قوة و اتصال، ودافع المشتركين فيها هي المصلحة الذاتية كما تدفعهم القوة المشتركة ... وبدون نسق الاتصال لا يمكن أن نضمن بقاء الإتجاه التعاوني ، ويمثل نسق الاتصال موضوعا جوهريا في التنظيم الرسمي بحيث نجد أن كل مشكلة أخرى تمس الفعالية أو الكفاية، إنما تعتمد عليه... كما يعتبر نسقا للسلطة الموضوعية... {حيث} يقبلها عضو التنظيم على أنها تحكم كل سلوك يسهم به ". [107]

" وقد ذهب **برنارد Ch. Bernard**، إلى القول بأن أول وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للإتصالات، إذ يرى أن هذه العملية هي أولى العمليات الإدارية، ولا يمكن أداء أي عمل إداري آخر دون تحقيق نظام فعال وسليم للإتصال ومناخ مناسب ". [108]

" **...** وقد وضع شستار **برنارد Ch. Bernard**، مجموعة مبادئ أساسية للإتصال في المنظمة :

1- ينبغي أن تكون قنوات الاتصال معروفة بالتحديد، أو بعبارة أخرى يجب أن تكون خطوط ومستويات السلطة موضوعية بالتحديد، عن طريق تعيين فرد، في وضع محدد بواسطة الإعلانات العامة وغيرها.

2- إن السلطة الموضوعية تتطلب قناة اتصال رسمية ومحددة بالنسبة لكل عضو في التنظيم، أو بالعبارة الشائعة، يجب أن يكتب كل شخص تقريره إلى شخص آخر (الاتصال في أحد الإتجاهات) وأن يخضع كل فرد لسلطة غيره (الاتصال في اتجاه آخر).

3- يجب أن يكون خط الاتصال مباشرا أو قصيرا بقدر الإمكان.

4- يجب أن يتم عادة استخدام خط الاتصال بالكامل بمعنى أن يمر الاتصال من الرئيس إلى القاعدة خلال كل مرحلة في خط السلطة وتسلسلها، وهو أمر ضروري لتجنب الاتصالات المتعارضة، والإضطلاع

---

[107] د. علي عبد الرزاق حلبي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 25-29

[108] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص. 24

بالمسؤولية. { فكلما كان الاتصال شاملا لكل عناصر العملية الاتصالية من جهة ، و عاما لكل حلقـــات و مراكز الهيكل التنظيمي من جهة أخرى ، كلما كان الاتصال أجود و أكثر فعالية ، فالاتصال في المنظمة مرتبط بعناصره كعملية تفاعل بشري من جهة و هيكل و بنية المنظمة كمجموعة بشرية من جهة أخرى }.

5- ينبغي أن تكون كفاءة الأشخاص الذين يشغلون مراكز الاتصالات كالموظفين والرؤساء والمشرفين، كفاءة عالية. { في العمل و الاتصال على حد سواء (الحس الاتصالي) }

6- يجب ألا يعوق خط الاتصال أو يقطعه خط غيره إذا كان على التنظيم أن يقوم بوظيفته.

7- ينبغي أن يكون كل اتصال مصدق عليه ". [109]

لقد " استخدم **برنارد Ch. Bernard**، علمي النفس والإجتماع في دراسته للمنظمة، حيث رأى أن المنظمة عبارة عن *نظام من التعاون*. كما إهتم بدراسة الأفراد وحوافزهم ودافعيتهم إلى العمل، وذلك بدراسة حاجاتهم وما يمكن للمنظمة (مكان العمل) أن تقدمه، سواء من حيث العوامل الإقتصادية وظروف العمل وفرص الإمتياز والقوة والفخر بالعمل، والإرتباط والإنتماء إلى جماعات العمل. كما ركز **برنارد Ch. Bernard** على القيادة كأساس يمكن الإعتماد عليه لربط العاملين بأهداف المنظمة، وعلى تقديم الحوافز المتعددة والمختلفة والإقناع بالتوصل إلى الفعالية والإنتاجية العالية. "[110]

ورغم ما قدمته هذه الأفكار، من تفسيرات وتحليلات هامة لظواهر التنظيم عامة وعلاقتها بالاتصال، إلا أنها انتُقدت بشدة، نظرا لتصوراتها الضيقة لكل من الفرد والعلاقات الإنسانية ونظرتها المرتكزة على " القضاء على الحرية الفردية وإجبار الفرد على الخضوع والطاعة، وإغفالها للعلاقات الإنسانية واحتمالات الصراع في التنظيم " [111] وغيرها من الحقائق التي تؤثر سواءا على شكل المنظمة أو سير العمل أو سيرورة الاتصال فيها. كما نلمس في أفكار كل من **ماكس فيبر M. Weber**، و **تايلور F. Taylor**، **فايول H. Fayol**، **برنارد Ch. Bernard** تصورهم للمنظمة " كنظام مغلق ضمن محيط هادئ، يتفاعل معها في حدود المدخلات من اليد العاملة والعناصر الأساسية ، و كسوق لمنتجاتها.

---

[109] د. علي عبد الرزاق حلبي، مرجع سبق ذكره، ص. 29

[110] ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص. 33

[111] نفس المرجع السابق، ص. 28

واعتبارهم للأفراد كأشخاص عقلانيين يعتمدون في أهدافهم على الجانب المادي من الأجور والمكافآت...، وغيرها من المبادئ التي جعلتهم لا يهتمون بالاتصال إلا في حدود التوجيهات والضغط من أجل تنسيق نشاط المؤسسة، دون الإهتمام بالجوانب النفسية والإجتماعية للأفراد "[112] ، خاصة فيما يتعلق بالاتصال كالحاجة إلى المعلومات و الإطلاع على الآراء و المواقف سيما حول ظروف العمل و إمكانيات المنظمة و القرارات المتخذة فيها و أسباب هذه القرارات ، و غير ذلك من المعلومات التي تساعد على بناء المواقف و الإتجاهات إزاء العمل أو المنظمة أو غير ذلك.

IV) - تجارب هاوتورن Hawthorne :

بدأ الإهتمام بالجوانب الفردية والخصائص الشخصية لأعضاء التنظيمات وعلاقاتهم الإنسانية، عندما ظهر تأثيرها المباشر على مستوى مردودية نشاط المنظمات ومدى تحقيقها لأهدافها. و بتطور الأبحاث تنامى الإهتمام بعلاقة كلِّ ذلك بالاتصال.

" و في عـــام **1924**، أطلقت مجمـــوعة **ويستارن إليكتريك Westernelectric الأمريكية...** ، مجموعة تجارب علمية لقياس مدى تأثير... {بعض العوامل المحيطية المتمثلة في} قوة الإضاءة داخل الورشات على مستوى الإنتاجية وقد تم في البداية إعلام العمال بأنهم سيخضعون للتجربة بهدف تحسين ظروف العمل، وأنه كلما ارتفع معدل الإنتاج سيؤدي ذلك إلى ارتفاع الأجور... وأظهرت التجارب أن معدل الإنتاج كان يرتفع بإطراد مهما كانت قوة الإضاءة. "[113]

وكان من الصعب إيجاد التفسير المنطقي لنتائج هذه التجربة، فالشركة كانت دائما تطبق منهج **فريديريك تايلور F.Taylor** المرتكز على كون الأجور والمكافآت ترتبط دائما بمعدل الإنتاج، فما الذي تغير وجعل العمال ينتجون أكثر مهما كانت ظروف العمل ، خاصة فيما يتعلق بقوة الإضاءة التي بدى وكأنه ليس لها أي تأثير على المردودية ، سواءا تم الإنقاص في قوتها أو الزيادة فيها .

" وقد تم اعتبار هذه التجربة العلمية الأولى كتجربة فاشلة، وتمت إعادتها مع حصر عينة العمال المعنيين بالتجربة في مجموعة صغيرة مكونة من ست (06) عاملات... وإحداث عدة تغييرات في ظروف العمل،... { بزيادتها تارة والإنقاص فيها تارة أخرى}... كالإضاءة... توقيت ومدة الراحة...، وقد كانت مردودية الإنتاج ترتفع أكثر فأكثر في كل مرة {دون أي تأثير للزيادة والنقصان، في ظروف

---

[112] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص.ص 25-26

[113] François Eldin, op.cit, p. 123

العمل } ، حتى عند إلغاء فترات الراحة... {وكان من الصعب فهم ما حدث }، فلجأ... المشرفون على هذه التجارب إلى استجواب أفراد العينة فردا فردا وبصفة جماعية {ليتبين أن كل ما في الأمر هو أن} :

- العمال قد تأثروا بإهتمام المسؤولين بهم وبتحسين ظروف عملهم، ومعاملتهم لهم كأشخاص ...، {وليس كآلات ، خاصة عندما تم التوجه إليهم و إعلامهم بنية الإدارة في تحسين ظروف العمل.}
- أن المجموعة الصغيرة (06 عاملات)، قد سمحت لأفرادها بالتعارف والتقارب { و بالتالي الاتصال و التواصل } وخلق جو جماعي مشجع على العمل... " [114]

وبعد هذه التجارب (**تجارب هاوثورن**) تكثف الإهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية للأفراد في المنظمات، وظهرت عدة دراسات ونظريات تحث على استثمار هذه الجوانب من أجل السير الحسن للمنظمات وتحقيق أهدافها.

V)- إلتون مايو E. Mayo وزملاءه :

" ركز **مايو E. Mayo** و زملاءه ،على الجانب الإنساني... واعتبر الإنسان محور العملية الإدارية، وأنه العنصر المهم في الإنتاجية، كما إهتم بالروح المعنوية للعاملين، وبأثر جماعات العمل والجو الإجتماعي ". [115] و هو ما سينعكس على شكل و طبيعة الاتصال المنظمة التي تتبنى هذا التوجه.

VI)- رنسيس ليكرت R. Likert :

" اهتم... بمفهوم القيادة والعمل الجماعي... حيث يرى أن المنظمة يجب أن تتكون من مجموعات أو فرق عمل، وليس من إدارات أو أقسام بالمعنى التقليدي، بشرط أن يتم ربط هذه الفرق بعضها ببعض من أسفل التنظيم إلى أعلاه بما يطلق عليه (العضوية المزدوجة)، ويعني ذلك أن يقوم رئيس المجموعة في أي مستوى إداري للجهاز أو المنظمة برئاسة مجموعته وأن يكون عضوا في المجموعة التي تعلو مستواه التنظيمي مباشرة... ويرى **ليكرت Likert** ضرورة الاتصال بين جماعة العمل... ويؤكد على ضرورة ممارسة أسلوب العمل واتخاذ القرارات على جميع المستويات داخل الجهاز أو المنظمة بشكل جماعي، أي على المشاركة الجماعية في كل من الإدارة والأداء " [116] على حد سواء.

---

[114] Ibid, p.p 123-126

[115] ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص.29

[116] ناصر محمد العديلي، ص. 34

" إذا كــان **تايلور F. Taylor** قد ركز على الإنســان الإقتصادي كأساس للحوافز والإنتاجية ... و **مايو E.Mayo ...** قد ركز على مفهوم الرجل الإجتماعي كأساس لذلك، فإن ... **ليكرت R. Likert** يرى أنه من الواجب دراسة و فهم الإنسان كفرد و كجماعة و دراسة العمل و ما يحيط به من ظروف، وقدرات الإنسان العامل و إشباع حاجاته و تحقيق رغباته في استخدام مهاراته و قدراته... ".[117]

VII)- طريقة النظــم :

" في أواخر عام **1950**... ظهر اهتمام بعض مفكري الإدارة بتوحيد جهود ونظريات مدارس الإدارة تحت مسمى : طريقة –أو أسلوب- النظم... التي يعرفها **رويو وبايرز Rue and Bayers** ... بطريقة تفكير للحصول على نظام متكامل من التوحد والترابط بين عوامل بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية كوحدة واحدة.

وهذا يعني تشجيع المديرين على الإهتمام بجميع العوامل والمؤثرات الإنسانية والمادية، وبأوعية المعلومات المتعلقة بعملهم كعوامل مترابطة بعضها مع بعض وكوحدة واحدة .

IIX)- الطريقة الموقفية :

" ظهرت هذه الطريقة في الإدارة عام **1970م**، وهي تعني أن كل ظرف أو موقف إداري يتطلب ويحتاج إلى طريقة تختلف عن طريقة الظرف والموقف الآخر، بمعنى آخر : إنه ليس هناك طريقة واحدة سليمة لكل الظروف والمواقف، إنما الطريقة السليمة هي تلك التي تعتمد على الموقف أو الظرف نفسه." [118]

و فيما يخص الاتصال فإن أفكار هذه المدرسة تبرز خاصة في عملية تخطيط استراتيجية الاتصال، وفق مبادئ المناجمنت.

IX)- الاتصال لدى دروكر P. Drucker وهربرت سيمون H. Simon :

" ... إن **دروكر P. Drucker**، قد قفز بالاتصال إلى مرحلة جد متقدمة، بما قدمه من مبادئ وعناصر أدخل فيها الجوانب النفسية والإجتماعية لعملية الاتصال، وهي النظرة التي يتبناها حاليا المتخصصون في

---

[117] نفس المرجع السابق، ص. 32

[118] نفسالمرجع السابق، ص.34.

هذا الموضوع وفي مختلف التنظيمات. {خاصة في إطار مناجمنت واستراتيجية الاتصال}. وقد تناول **دروكر P. Drucker**، عملية الاتصال من جوانب أربعة حسب ما يلي :

- الاتصال كنوع من الإدراك الحسي.
- الاتصال كنوع من التوقعات.
- الاتصال كنوع من الشمول.
- الاتصال واختلافه عن المعلومات.

وهذه الجوانب... تأخذ بعين الإعتبار العوامل التي ترتبط بعملية الاتصال، كما حددتها نماذج الاتصال الأولى، خاصة لدى **شانون Shannon** وأيضا **وينر Wiener** ...، وهي جوانب تستوجب بعضا من التفصيل، نورده فيما يلي :

1)- اعتبار الاتصال كنوع من الإدراك الحسي :

ترتكز هذه الفكرة على أكثر من عنصر :

أ- إن الطرف الذي يُطْـلَـقُ عليه اصطلاح المرسل هو الذي يصدر منه الصوت أو الرسالة، وما لم يوجد طرف آخر يسمعه {أو يتلقى رسالته} فلن يتم أي إتصال، فالإدراك الحسي هو الخطوة الأولى في سبيل المعرفة وأساس العمليات العقلية الأخرى، وهو عنصر أساسي في عملية الاتصال.

ب- يعد الإحساس بالأشياء منطقيا من ناحية مظهرها الكلي، أما أجزاءها الفردية التي تكونها، فلا تدرك إلا بتوفر نوع من الوضوح والتأثير... ولا يستطيع الإنسان أن يستقبل أصواتا تزيد عن درجة معينة من القوة، ومن هنا تأتي ضرورة إطلاع المرسل على إمكانيات إحساس المستقبل، وبتنوع المستقبلين {(الجماهير المتنوعة)} أمام نفس المرسل تتنوع لغة الاتصال.

2)- اعتبار الاتصالات كنوع من التوقعات :

على العموم يشعر الإنسان بما يتوقع أن يشعر به، ويرى ما يتوقع أن يراه أو يسمعه. فالشيء غير المتوقع لا يستقبله الشخص، أو حتى المتوقع قد يسيء فهمه، لأن الرسالة غير المتوقعة وإن كانت تحمل كثيرا من المعلومات فهي تتطلب جهدا كبيرا للإستقبال في حالة محاولة المستقبل لذلك. {مما يتطلب تحضير الجماهير المختلفة لعملية الاتصال، بحيث يكونون مهيئين باستمرار للتلقي، وذلك من خلال

استراتيجية الاتصال في المنظمة والوسائل والأدوات التي تقدمها لجعل الاتصال مستمرا ومتناسقا ، كما تكون الأجواء العامة مهيئة للإرسال في أي لحظة تعتبر الأنسب لرسالة معينة}.

... فعلى المرسل أن يحدد الوقت المناسب بين درجة التوقع الكبيرة والدرجة المحدودة من التوقع {لدى المستقبل}، حتى تجد رسالته الإستقبال والإحتفاظ بها المناسبين ليؤدي الاتصال دوره وهدفه." [119]

إلى هنا يبدو أن الأمر يتعلق بما يسميه البعض بـــ : ملتقى الاتصال ، " ... فالعقل البشري خلق ليصوغ انطباعاته في إطار توقعاته ، فهو لا يدرك إلا ما يتوقع إدراكه و يرفض ما عدا ذلك ... لهذا كان من الضروري لنجاح الاتصال أن نتعرف على قدرة المتلقي." [120]

3)- اعتبار الاتصالات نوعا من الشمول :

" ... فالاتصالات تعتبر كدعامة، { و المنظمة تعمل على تثبيت وتقوية وجودها وتوضيح أهدافها ونشاطها ومن ثم تنميتها وتطويرها}، إذ ينتج عن الاتصال الجيد تفهم مقاصد المرسل وبالتالي تعزيزها من طرف المستقبل {تقوية روح الجماعة والمشاركة} وبالتالي المساهمة في الدعم والتجاوب مع المرسل.

وتزداد قوة وفعالية الاتصالات بدرجة تناسبها مع قيم وأهداف وطموح المستقبل، وكما رأينا في عنصر الإدراك، فإنه لا يمكن أن يتم اتصال إذا لم تصل الرسالة إلى إدراك المستقبل وتتجاوب مع عناصره المرجعية.

4)- اختلاف الاتصالات عن المعلومات :

فيما يرتبط بهذا العنصر تجدر الإشارة إلى أن الاتصالات تحمل المعلومات، {وتتعداها حين تستعملها أو تضيف عليها ما يحقق التأثير، وقد تكتفي بنقلها بكل موضوعية، فتعتبر إعلاما، أو إسهاما في تأدية نشاط إداري كإتخاذ القرارات}.

وكلما توافقت الاتصالات مع إدراك وشعور الأطراف المتصلة كانت للمعلومات قيمة أو على درجة من الأهمية، لدى المستقبل الذي يحدد {إلى حد كبير} نتيجة عملية الاتصال.

" ... وتعتبر كل وسائل الاتصال وسائلا للمعلومات أيضا، إلا أن وسائل المعلومات لا تكون وسائل اتصال إلا إذا سمحت بوجود رسالة منعكسة ". [121]

---

[119] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص.ص 26-28

[120] د. منير حجاب د. سحر محمد وهبي، مرجع سبق ذكره، ص 21

[121] ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص.ص 28-29

فالتقرير الذي يرفعه الموظف عن حالة مشروع معين، يتضمن معلومات بحتة، ويتصف بالوضوح والأسلوب المباشر، وهو من حيث كونه وثيقة مكتوبة، فهو وسيلة إعلام رسمي لا تفترض وجود رسالة راجعة، فالمدير يطلع على المعلومات الموجودة في التقرير ويتخذ القرار المناسب فيما يتعلق بالمشروع (موضوع التقرير).

لكن قد يحدث أن يحتاج المدير لبعض التوضيحات حول بعض النقاط أو المعلومات الواردة في التقرير وقد يتصل بالموظف هاتفيا أو يطلبه للحضور إلى مكتبه من أجل الحصول على تلك التوضيحات أو يطلب منه تقديم تقرير آخر يتبع للأول ويحتوي التفصيلات اللازمة، وهنا بوجود الرسالة الراجعة، يتحول التقرير الأول إلى وسيلة اتصال أساسية أو أصلية والتقارير الموالية ما هي إلا وسائل للرسالة الراجعة.

كما قد يحدث أن لا يضع الموظف بعض التفاصيل في تقريره، لكنه يتحدث عنها لا رسميا مع رئيس مصلحته، الذي قد يصادف أن يكون في مكتب المدير حين يكون هذا الأخير بصدد الإطلاع على تقرير الموظف، فيسأل رئيس المصلحة على تلك النقطة التي احتاج فيها إلى بعض التفاصيل لإتخاذ قراره، فيقدمها له رئيس المصلحة بصفة غير رسمية أيضا.

وهنا رسائل راجعة في إطار اتصال غير رسمي (حديث الموظف مع رئيس المصلحة وحديث هذا الأخير مع المدير) مُكمِّل لعملية إعلام رسمي (التقرير الأولي).

" وفي هذا المجال، قد ربط **هربرت سيمون H. Simon** بين الاتصال والمعلومات، حيث عرَّف الاتصال بأنه أي عملية يتم بواسطتها إيصال أو استلام افتراضات لازمة لإتخاذ القرار في أي جهة من جهات المنظمة... وهذه العملية تتحرك في الجهات الأربعة : أعلى وأسفل والجانبين.

ويعطي **سيمون H. Simon** ، أهمية للتنظيم غير الرسمي في المؤسسة لإيصال المعلومات ويقلل من أهمية السلطة في ذلك، كما دعى إلى وضع سجلات وأرشيف وآلات حاسبة حتى نتمكن من جمع المعلومات وتخزينها لحين طلبها، فقد كان في هذا من الداعين إلى إنشاء نظام معلومات بالمؤسسة ". [122]

" وقد إهتم **سيمون H. Simon** بعملية اتخاذ القرارات بصفتها لب العمل الإداري {حسبه}، حيث إعتبر الإدارة عملية لإتخاذ القرارات، فالمدير يقوم بإتخاذ القرارات في مختلف نواحي عمله الذي يؤديه

---

[122] نفس المرجع السابق، ص. 30

كما اعتبر مشكلة تصميم الهيكل التنظيمي مشكلة لتصميم مراكز اتخاذ القرارات، وأن المراكز الإدارية والوظائف هي عبارة عن أماكن لإتخاذ القرارات، ويجب أن تصمم على هذا الأساس، على أن تراعي المراكز والأفراد الذين يجب عليهم إرسال وتوفير المعلومات بهدف اتخاذ القرارات المُرضِــية " [123]، و المناسبة .

X)- الإدارة الإنسانية/ النمط الياباني في الإدارة :

" بدأت الإدارة في مطلع الثمانينات تهتم بالتركيز على الإنسان... ويعني مصطلح *الإدارة الإنسانية*، إبداع طريقة إنسانية جديدة في الإدارة، وتؤكد الكلمة بشكل رئيسي على كلّ من الذي يُدار أويكون مرؤوسا، والذي يُدير أو يكون رئيسا أو مشرفا {بصفتهما إنسانين}، والأسلوب أو النمط المتبع في الإدارة {الذي يأخذ بعين الإعتبار كل خصائصهما كإنسانين وكذلك خصائص محيطهما والتأثيرات المتبادلة بينهم (الإنسان المدير والإنسان المُدار والمحيط)} ... وفي ذلك تأكيد على أهمية التوفيق والمواءمة ما بين الإدارة العلمية والأخلاق الإنسانية. ومن الأهمية بما كان ، تعلم التحولات الجديدة {الأشكال والأنماط} لمشاركة الناس وإنهماكهم وأنسنة الإدارة، وبعد ذلك تأسيس أنظمة إدارية جديدة.

... وتعني الإدارة الإنسانية بإختصار النظرة الكلية للإنسان " [124] ، أي أنها تهتم بالإنسان في كل جوانب حياته، حتى تلك المتعلقة بحياته الخاصة والعائلية، التي تعتبر من العوامل المؤثرة في العمل، فالإهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل وحده لا يكفي (شخصية العامل ، العلاقات العمالية، عوامل المحيط الإقتصادية والإجتماعية المرتبطة بالعمل... إلخ) بل إن العوامل المتعلقة بالحياة الخاصة هي الأخرى جديرة بأن تؤخذ بعين الإعتبار مثل متابعة دراسة الأبناء، الدعم في المناسبات العائلية، التكريم في العمل بحضور الأهل، الإهتمام بالحياة الخاصة والعائلية والتكامل مع العامل فيها بنفس مبدأ التكامل معه في العمل، فكأنه تكامل وتعاون في الحياة ككل وكأنها علاقة شاملة لا تتوقف عند تبادل المنافع (العمل والإنتاج مقابل الأجر).

---

[123] ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص. 33

[124] نفس المرجع السابق، ص.35

المطلب الثالث: الاتصال كوظيفة من وظائف المنظمة

" ... عندما تصل المؤسسة إلى حجم معين فإن تقسيم العمل و تطوير المسؤوليات يتطلب توزيع النشاطات على مصالح متخصصة تهتم بوظائف معينة ، و على المؤسسة العمل على التوزيع العقلاني للنشاطات و المسؤوليات على هذه المصالح و ضمان العلاقات الجيدة فيما بينها ، أي التنسيق بين هذه الوظائف الرئيسية بالمؤسسة و هي : الوظيفة الإدارية، الوظيفة المالية ، وظيفة المحاسبة ، الوظيفة التقنية أو الإنتاجية، و الوظيفة الأمنية ...

يضاف إلى ماسبق وظائف أخرى لا تقل أهمية و التي تعتبر أكثر حداثة هي : وظيفة التسويق ، وظيفة التموين و التخزين ، وظيفة تسيير الموارد البشرية .

كما يمكن أن تكمل هذه الوظائف حسب الحالات ببعض الوظائف الفرعية. " [125]

" و قد أدت حركة الإدارة العلمية واعتماد هذه الإدارة على المعلومات والبيانات الصحيحة في اتخاذ القرارات إلى زيادة الاهتمام بالاتصال ووسائله ومحاولة زيادة فاعلية هذا الاتصال، إذ أنه عن طريق شبكة الاتصالات المعقدة الموجودة داخل المنشآت من أعلى إلى أسفل أي من القادة في اتجاه العاملين، وكذلك من أسفل إلى أعلى أي من التابعين في اتجاه القادة بما يضمن استمرار العمل وحسن أدائه واتخاذ القرارات السليمة.

كما أدى تضخم المنشآت وتعقد المشكلات وتشابك العلاقات والمتغيرات إلى تعاضم حاجة الإدارة إلى الاتصال الفعال، فهو الذي يساعد على خلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف المنشآت حتى يمكن أن تتحقق الأهداف بأقل التكاليف " [126] ، أو في أحسن الظروف عموما .

بهذا يمكن القول ، أن الاتصال بات يفرض نفسه كوظيفة من الوظائف الأساسية في المنظمة الحديثة ، مهما كان شكلها أو أهدافها.

و لوظيفة الاتصال في المنظمة مجالات و وظائف . كما أن فعالية الاتصال في المنظمة تتطلب تجاوز تلك العقبات التي يمكن أن تواجهه من جهة ، و التعرف على تلك العوامل التي تزيد من فعاليته.

إن هكذا اتصال ، يبدو بحاجة إلى تنظيم استراتيجي مدروس بأحدث الأساليب العلمية و العملية على حد سواء.

[125] F.r. François, *Manuel d’organisation*, les éditions d’Organisation, France , 1983, p.40

[126] د. منير حجاب / د. سحر محمد وهبي، مرجع سبق ذكره، ص.13

I)- مــجــالات الاتصال فـــي الــمــنــظــمـــة:

" على كل منظمة – أيا كانت- إقامة و تشييد نظام لسيرها بطريقة ما ، بحيث تنطوي هذه الطريقة ، على إشراك و { تركيب } عدة وسائل و تنسيق نشاطات أعضاءها "[127]

" ... و تعتبر المنظمة ، أيا كانت ، مكانا يتجسد فيه مايلي :

- تقسيم العمل
- تدفق المعلومات (الإعلام) لإتخاذ القرارات
- ممارسة السلطة
- الإعلام و الاتصال ، المتعلقين بالمنظمة ككل

فبمجرد أن يصل نشاط معين إلى درجة ما من التعقيد ، تظهر ضرورة التنظيم ، أي تقسيم العمل { المرتبط آليا و منطقيا بضرورة } تنسيق نشاط الفاعلين في المنظمة .

و تجسد هيكلة التنظيم مبدأ توزيع المهام الذي يضمن سير هذه الأخيرة (المهام). " [128]

و إذا كان تقسيم العمل يفترض ضمنيا - بمعنى أنه يتطلب منطقيا - تنسيق النشاط فيما بين الأعضاء المتقاسمين للعمل ، حيث يضطلع كل منهم بمهمة ما ، تندرج في إطار العمل الكلي المتقاسم ، فإن التنسيق الجيد ، الذي يسهم في التقدم نحو تحقيق الأهداف ، ليس بالبساطة التي قد تبدو للوهلة الأولى، فهو لا يتوقف عند التقاء الأعضاء (الإجتماع مثلا) ، و تبادل المعلومات ، و ربما الوثائق ، وحتى الآراء، بل هو عملية اتصال ، بما للعبارة في معناها العلمي من دلالة .

إن الأمر يتعلق هنا بعملية معقدة و غنية بعدة أبعاد و تفاصيل ، فهي ترتبط بإدراك و شخصية الفاعلين من جهة ، و بظروف المحيط العام و الخاص (داخل و خارج المنظمة) بما في ذلك الوسائل المتاحة للقيام بالاتصال من أجل التنسيق من جهة أخرى، سواءا تعلق هذا التنسيق بتأدية المهام المتفرعة عن تقسيم عمل معين ، أو للإدارة و اتخاذ القرارات ، أو حتى لتقوية روح الجماعة ، و الحس الإندماجي داخل المنظمة و دفع الأعضاء لتقبل السلطة و القيادة ، و إعطاء أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة ، أو أيضا لدعم مكانة المنظمة في محيطها .

فالاتصال "... كسيرورة لتبادل المعلومات لطالما سُمِّي بـــ: لُحْمَة المجتمع la trame de la société ." [129]

---

[127] Magali Boursier, *Gestion administrative : organisation, information communication et optimisation des tâches*, La documentation française, Paris, 2006, p.23

[128] Ibid, p.23

[129] John Middelton al , *approche de la planification de la communication*, les presses de l'UNESCO, Paris, 1982, p.9

و بعد تقسيم العمل بين الأعضاء في التنظيم ، لابد من وسيلة لتفادي العزلة بينهم و لتوحيد الجهود و التقدم بالمجموعة خطوة بخطوة نحو الأمام ، من خلال إنجاز الأعمال ، و تحقيق الأهداف .

فالأمر يتعلق ، إذن ، بعملية معقدة ، بكل ما لهذه العملية – بمفهومها العلمي المتخصص- من أبعاد و عناصر و تفاصيل ، سبق التطرق لها ، في هذا البحث ، في النقاط و الفقرات المتعلقة بالجهود العلمية للعلماء و الباحثين ، الرامية إلى فهم و تحليل عملية الاتصال عموما (نماذج الاتصال) ، وعملية الاتصال في إطار محدد يتمثل في المجموعة المنظمة (الاتصال لدى رواد الفكر التنظيمي).

و عليه، يمكن القول أن الاتصال كعملية لها خصائصها و عناصرها المعروفة –إلى حد ما- في الحالة المجردة، إنما تفرض نفسها عندما تحدث داخل المنظمة، و تضفي هذه الأخيرة على الاتصال نوعا من الخصوصية، و تتكرر فيها عملية الاتصال في عدة وضعيات مما يحدد له مجموعة من المجالات أهمها :

- تنسيق العمل
- الاتصال الإداري و اتخاذ القرارات
- الاتصال للعلاقات العامة

1)- الاتصال و تنسيق العمل :

1-1/ العلاقة بين الاتصال و عملية تنسيق العمل :

يساهم الاتصال في تنسيق العمل عموما أيا كان نوعه أو مجاله، وعموما، ينتج عن تقسيم العمل، توسع و حتى تضخم في هيكلة المنظمة، فكلما كانت المنظمة أكبر، كلما كان التنسيق ضروريا، بل رهانا كبيرا، فبالنسبة لمنظمة واسعة كالدولة، يتم تقسيم العمل على مختلف فروع الإدارة العامة، و " ... ينتج عن اتســـاع ميدان الإدارة العامة و نطاقها، تضخم للجهاز الإداري في الدولة (كتنوع إدارات الحكــومة و الوزارات و الهيئات المتفرعة عنها، و تزايد عدد العاملين فيها).

و هكذا تبرز أهمية التنسيق بين هذه الإدارات و فروعها لتحقيق السياسة العامة للدولة من جهة، و تنسيق العمل بين فروع و أقسام المنظمة الإدارية الواحدة من جهة أخرى.

و لكي يتحقق التنسيق لابد أن يتوافر اتصال جيد بين الإدارات و الفروع المتشعبة، فلا تنسيق من دون اتصال.

و الاتصال ضروري لربط المنظمة الإدارية بفروعها و أقسامها، و القيادة الإدارية بأعضاء التنظـيم ... و يعتبر التنسيق وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلا من الجهود الجماعية المشتركة بين المساعدين و المرؤوسين و يضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك ... فالتنسيق هو تحقيق التوافق و منع وقوع التضارب أو التعارض بين الأنشطة المختلفة في المنظمة الإدارية، بحيث تسير في تجانس و انسجام كاملين. "[1]

و هو ضروري خاصة عند تنفيذ المهام أو الأوامر أو القرارات، من طرف عدة أطراف فاعلة، سواءا كانوا مجموعة أشخاص يتولون مناصب مسؤولية أو هيئات تتكامل فيما بينها لتحقيق نشاط ما، تحت اشراف مسؤول معين لهذا الغرض (التنسيق و التنشيط).

" و هكذا يختلف التنسيق عن معنى التعاون {و المساهمة}. فإذا كانت القدرة على التعاون في معظم الأحوال متوافرة لدى أفراد الجماعة فإنهم لن يتمكنوا من تحقيق التنسيق بأنفسهم. فالتنسيق أشمل و أوسع من مجرد التعاون بين أفراد المنظمة و التنسيق أهم واجبات الرئيس الإداري " [1] ، فهو بلغة الإدارة عبارة عن نشاط قائم بذاته يعتمد على معارف و مهارات إدارية من جهة و اتصالية من جهة أخرى.

2-1/ وسائل الاتصال لتنسيق العمل :

" قد يكون التنسيق على مستوى الدولة ككل ... أو في حدود وحدة أو منظمة إدارية واحدة.

و تختلف السلطة المختصة بالتنسيق تبعا للنظام الدستوري لكل دولة، و تتركز سلطة تنسيق الجهاز الإداري للدولة ذات النظـام الرئـاسي في رئيس الجمهورية، على أن تعاونه ... مجمـوعة من الهيئات و المكاتب التابعة له، بينما تنحصر في الدولة ذات النظام البرلماني في رئيس مجلس الوزراء بمعاونة عدد من المكاتب و اللجان المختصة.

و تستطيع المنظمة أو الوحدة الإدارية أن تحقق التنسيق على خير وجه بعدة طرق أو وسائل، إما بواسطة القيادة الإدارية لمهمتها في التنسيق، أو عن طريق المجالس الإدارية، أو اللجان التنسيقية { المنشأة أصلا لهذا الغرض}، و يمكن أيضا تحقيق بعض من التنسيق من خلال عقد اجتماعات دورية لأعضاء المنظمة.

---

[1] د. طارق المجذوب، *الإدارة العامة : العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري*، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2005، ص.ص 645- 647

[1] نفس المرجع السابق ، ص. 648

[2] نفس المرجع السابق ، ص. ص. 650-651

و يتم التنسيق عادة بواسطة الأوامر و التعليمات و التوجيهات ... ، و عقد الإجتماعات الدورية ... بغية حل المشكلات التي تعترض المرؤوسين و تزويدهم بالتعليمات اللازمة ، و كذا تشكيل اللجان المشتركة بين عدة إدارات تابعة لوزارة واحدة أو بين عدة وزارات أو مؤسسات مستقلة ، و إحداث أجهزة متخصصة تعنى بشؤون التنسيق ، أو تكليف أجهزة معينة ببعض قضايا التنسيق ..." [2] .

و " تضطلع بالتنسيق عادة الإدارة العليا للوحدة ... و يتوقف نجاحه على مدى ما تبذله اللجان المختلفة المكونة عادة من رؤساء الوحدات أو من كبار الموظفين ... وعلى ماتقدمه الهيئات الإستشارية ... إلى جانب نوع الهيكل التنظيمي ذاته ، فالتنظيم السليم هو في حد ذاته أداة فعالة في تحقيق التنسيق المرجو بين الأجزاء .

و بالتالي فالتنظيم، و الهيكل التنظيمي بالتحديد ، هو في الواقع وسيلة للتنسيق و دعامة للاتصال حيث يبدو في المنظمة كبناء للشكل الذي ستأخذه سيرورة الاتصال، أو كهيكلة مسبقة لها، و بالتالي لمدى تدفقها و سيولتها و من ثم مدى فعاليتها. "[130]

2) - الاتصال الإداري:

2-1/ طبيعة الاتصال الإداري :

تنطوي المنظمة على عمليات إدارية، و يعتبر" الاتصال الجهاز العصبي للمنظمة {وإدارتها}، الذي يبعث فيها الحياة ويدفعها للإقتراب من الهدف.

وتتجلى أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط...، وبعملية إصدار القرارات... وبعملية الرقابة.

فمن جهة أولى نجد أن الاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطة، على معرفة حقيقة أمر القوى البشرية والمادية والمؤشرات الإحصائية المتوافرة... التي تتوقف عليها صحة التخطيط ونجاعته، ومن جهة ثانية نرى أن عملية صنع القرارات بمراحلها المختلفة (تشخيص المشكلة والبحث عن بدائل وتقييم كل بديل واختيار البديل الأمثل)، هي نتاج جهد مشترك { تمَّ بالاتصال}، حتى ولو صدر القرار في النهاية من رئيس فرد. كما أن القرار يبقى عديم الأثر ما لم تتم عملية نقله وإيصاله إلى من يهمهم القرار من وحدات وأفراد {فالقرار ينفذ من خلال الاتصال}، ومن جهة أخيرة، فإن فاعلية الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال و وضوح قنواته، فالإداري

---

[130] أ/د. محمد نصر مهنا، *تحديث الإدارة العامة و المحلية*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص.ص 70-71

لا يستطيع أن يؤدي وظيفته الرقابية بشكل مقبول ما لم تكن لديه شبكة من الاتصالات... فالاتصال {في الإدارة} هو عملية إدارية تعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية {ككل}، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها... أو الإشتراك فيها... أو التأثير على سلوك الأفراد والجماعات... وتتم هذه العمليات عادة في صورة متبادلة... لا من جانب واحد،... وعلى أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات... بقصد تحقيق أهداف معينة. " [131]

وهكذا فالاتصال الإداري، إنما يرتكز أساسا على المعلومة، كمادة، وعلى الإشتراك والتفاهم كمحصلة. نظرا لما للمعلومة من أهمية بالنسبة لكل مراحل العملية الإدارية خاصة التخطيط والتنسيق والرقابة. و هذا في أي منظمة على العموم.

و على وجه التخصيص " ... تعتبر المعلومة المادة الأولية لأي نشاط، في إدارات الدولة و الجماعات المحلية ... خاصة فيما يتعلق بالإستعلام، الردود و إتاحة المعطيات عن الحياة العامة ... و علـــى هذه الهيئـــات إعـــادة النظر في كيفية تأديتهـــا لهـــذا الـــدور في ظل التطور الهـــائل لتكنولوجيـــات الإعلام و الاتصال"[132]، و بفضل هذه الأخيرة ، لم يعد هناك من مبرر لمعاناة عامة المواطنين من النقص في المعلومات أو المعطيات عن الحياة العامة أو القرارات المتخذة في مجموعتهم المحلية.

2-2/ الاتصال و القرار الإداري :

و يرتبط الاتصال ارتباطا وثيقا بالقرار الإداري، حيث " يعتبر القرار معطى ضروري لاستمرار ، حياة و تطور المنظمات ككل ، فهو يشكل المرحلة الأولية و نقطة الإنطلاق لكل نشاط ، كما أن عملية تنفيذ أو اتخاذ قرار ما ، ما هي إلا عملية بت و اختيار على أساس تحليل و معالجة لمجموعة من المعلومات "[133] ، و بذلك فالاتصال يلعب دورا هاما في عملية اتخاذ القرارات .

" فمن المتعارف عليه ان القرار الصادر عن جهة من الجهات يهدف الي حل مشكلة معينة او تحقيق هدف معين,وذلك تبعا لطبيعة نشاط الجهة المصدرة للقرار و موقعها على الخريطة أو الهيكلة التنظيمية للادارة العامة ... ويتوقف نجاح القرار الصادر في تحقيق أهدافه على قدرات وخبرات مصدره، و على ما اذا كان يُصدر القرار بأسلوب علمي قائم على جمع البيانات وتحليلها واستقراء نتائجها، ام يصدره معتمدا علي رؤيته الخاصة وتجاربه الشخصية ... ، و القرار هو حلقة رئيسية في العملية الادارية لا تتكامل

---

[131] د.طارق المجذوب، مرجع سبق ذكره، ص ص655-656.

[132] Jean-paul Baquisat, *Les administration et les autoroutes de l'information.Vers la cyberadministration : strategies et pratiques*, les éditions d'Organisation, Paris, 1996,p.p 18-19

[133] Magali Boursier, op.cit, p.23

بدونه، فالتخطيط والتنظيم و التوجيه و عمليات المتابعة و الرقابة لن تخرج إلى حيز التنفيد الفعلي إلا اذا تم اتخاذ قرار فيها, كما أن عملية اتخاذ القرارات لا تقتصر على مستوى اداري دون مستوى آخر بل إنها تنتشر في جميع المستويات الادارية "[134]

و تعتبر " ... المعلومات هي مادة العمل الإداري، فإذا كان الطبيب يعمل بالسماعة و النجار بالخشب ، فإن مادة الإداري في عمله هي البيانـــات و المعلومـــات التي تتوافر لديه، و يتوقف نجـــاحه و مستوى جودة القرارات التي يتخذها على مدى سلامة و تنظيم تلك المعلومات و البيانات.

{ و جدير بالذكر هنا أن عملية الحصول على المعلومات و تبادلها في المنظمة }، ... قد تصادف مواقف يمتنع فيها المختصون عن اعداد البيانات و ينكرون وجودها، عن شعور خاطئ بتملكها، أو ظنا منهم أنها أسرار مهنة، أو رغبة في التظاهر بالأهمية أو خوفا من العواقب غير السارة التي قد تكشفها بعض البيانات، أو بفعل الضغوط النفسية و الإجتماعية { كالخوف على المنصب }.

لذلك فقد يكون من الضروري، عند هذه الخطوة {(جمع البيانات اللازمة لإتخاذ القرارات الملاءمة)}، ... تكليف جهاز خاص لهذه المهمة { و عدم الإكتفاء بطلبها مباشرة ممن يعتقد أنها تتوفر لديهم، على سبيل الجمع و التكديس، لأن وجود جهة مختصة بذلك يسمح بدراسة مدى كفايتها و صحتها، وكذلك مدى ملاءمتهـــا للغرض الذي جُمعت من أجله و منـــاسبتها للمســـائل المطروحة لإتخاذ قرارات بشأنها }، ... و سلامة القرارات و رشدها يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى دقة و سلامة نظام الاتصالات و قنواتها التي تحمل البيانـــات و المعلومـــات لمصـــادر اتخاذ القرارات ... سواءا كانت قنوات رسمية أو غير رسمية، و سلامة البيانات و المعلومات تتوقف على المصادر التي أعدتها و كمية الجهد و المال المنفق في جمعها و إعدادها و دراستها ... و تشمل البيانات و المعلومات حتى تلك المعطيات المتصلة بالنواحي السلوكية و الإجتماعية، مثل القيم و العادات و التقاليد كجزء هام من الحقائق التي تجمع عن كل مشكل {لإتخاذ قرار بشأنه}... فالقرار المنطقي في بيئة ما، قد لا يعتبر كذلك في بيئة أخرى.

{و من أساسيات اتخاذ قرار ما نجد}... الإعتبارت السياسية، لإتصال الإدارة العامة بالسيـــاسة و الأهداف العامة للدولة .

و معظم القرارات الإدارية لها جانبها السياسي ما دامت تمس مصالح الجماهير... و تتصل باتجاهات النظام القـــائم أو أهدافه أو بمدى كفـــايته و حرصه على مصـــالح الشعب... فـــالقرار لا يتخذ في فراغ أو عزلة، و إنما في إطار المصلحة العامة و السياسة العامة و الأهداف القومية.

[134] د. طارق المجذوب ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص 633-634

و في سبيل الوصـــول إلى القرار الأفضل يكون من الحكمة تبـــادل الرأي و دراسة المشكل مع الهيئات و الجماعات الأخرى و الجماهير التي يعنيها القرار أو يمس مصالحها من قريب أو بعيد... {تفاديا} لمقاومة الجماهير أو الهيئات الأخرى و جماعات القوى الضاغطة {عند تنفيذ أي قرار}. "[135]

إننا في بحثنا هذا حول الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن، نجد أن الأمر، يتعلق من الناحية النظرية بمنظمة تتمثل في المجموعة المحلية التي تؤدي مهامها من خلال تنظيم خاص –سيتم توضيحه لاحقا-، و هي كإدارة عامة ترتبط بسياسة الدولة من جهة، و بالجماهير(المواطنين) من جهة أخرى، لذا فمن المفيد التطرق باختصار إلى هذه العلاقة بين الإدارة العامة و السياسة، و إن كان هذا الموضوع واسعا و محل جدل، إلا أن ما يهمنا هنا هو الإشارة إلى وجود علاقة بينهما و بالتالي تأثيرات متبادلة من شأنها التأثير على الاتصال بهذه المنظمة، و بالتالي لابد من أخذها بعين الإعتبار في إطار ما يسمى بمعطيات المحيط .

حيث ينادي بعض الباحثين بالفصل بين السياسة و الإدارة، إذ يرون أن " ... الإدارة إنما تعني كيفية أداء الأعمال، على عكس السياسة التي تعني تحديد الأهداف و ما ينبغي القيام به من أعمال، و بالتالي فالشؤون الإدارية تختلف عن الشؤون السياسية رغم أن السياسة هي التي تحدد مهام الإدارة.

إن دعوى الفصل بينهما قد أصبحت مهجورة... بعد أن حققت الإدارة العـــامة ذاتيتها كنظـــام أكاديمـــي و ارتبطت أكثر بالسياسة ... فدراسة علم الإدارة العامة في فرنسا اتخذت مقرا لها معهد العلوم السياسية في أوائل الستينات من القرن العشرين . " [136]

و كخلاصة يمكن أن نلمس في المنظمة وجود علاقة بين الإدارة و السياسة من جهة، و بين الإدارة و المواطن من جهة أخرى، بحيث تتوسط الإدارة كلا من السياسة و المواطن. و إذا كانت السياسة تتمحور حول تحديد الأهداف و ما ينبغي أن يكون، فإن الإدارة تتمحور حول تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط العمل و اتخاذ القرارات، أي أن العمل الإداري يرتكز أســـاسا على اتخـــاذ القرارات، و هذه الأخيرة إنما ترتبط مباشرة بالمعلومة.

و هذا ما يعطي للاتصال في المنظمة عدة مجالات. أهمها ما سبق ذكره من اتصال لتنسيق العمل الإداري بعد تقسيمه، و اتصال لاتخاذ القرارات الرشيدة ، و اتصال للعلاقات العامة .

---

[135] أ/د. محمد نصر مهنا ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص 332-342

[136] نفس المرجع السابق ، ص.ص 46-48

و بلغة الرياضيات، نجد أن العلاقة بين بقاء المنظمة و المعلومة، عبارة عن علاقة متعدية يتوسطها القرار، حيث أن القرار ضروري لنشاط و استمرار المنظمة، فهو أساسي لوجودها وحياتها، إلا أنه يعتمد بالدرجة الأولى على المعلومة الصحيحة و المناسبة، و عليه يمكن القول أن نشاط و حياة المنظمة، إنما يرتكزان على المعلومة و جودة تدفقها.

2-3/ دور المعلومة في العمل الإداري :

عمليا تعتبر " المعلومة { في الإدارة } ، معطى معرفي ، يحتمل أن :

- يتم ترميزه من أجل الحفظ { الأرشفة }
- تتم معالجته { للاستغلال في العمل الجاري... إلخ }
- يتم توصيله { أن يكون محل نقل و إبلاغ ، اتصال، التأثير، العلاقات العامة ...إلخ }.

و هي بذلك ترتبط بمجموعة معارف متنوعة و لها دور أساسي في جميع مراحل اتخاذ القرار ...و تتنوع المعلومات في المنظمة، فقد تكون المعلومة محاسبية (لمعرفة الوضعية المالية)، أو تقنية (ضرورية لتحديد سيرورة الإنتاج المناسبة)، إجتماعية (لتحديد حقل نشاط مختلف الفاعلين في المنظمة)، أو قانونية(تحديد الإطار الذي تمارس فيه المنظمة نشاطها)...

و نجد للمعلومة، ثلاث وظائف أو أدوار مرتبطة بعملية اتخاذ القرارات، و هي:

- **قبل اتخاذ القرار :** ... من حيث حداثتها، دقتها، ملاءمتها، صحتها.
- **بالموزاة مع القرار :** نقله للفاعلين بحيث يكون مفهوما، مقبولا، مطبقا {وهنا يصبح القرار في حد ذاته عبارة عن معلومة أو رسالة للإتصال أي مادة جديدة أو مجددة للإتصال}.
- **أثناء المتابعة :** فالمعلومة هنا، تسمح بالقياس القبلي لفعالية القرار.

إن جمع المعلومات وحده لا يكفي، بل لابد من استغلالها جيدا بفضل وجود نظام إعلامي أو نظام للمعلومات يسمح بتسيير فعال للمعلومة. " [137]

---

[137] Magali Boursier, op.cit , P.24

4-2/ نــظــام الــمــعــلــومــات :

" إن جمع المعلومات ليس كافيا في حد ذاته، بل يجب أن تكون المنظمة قادرة على استغلالها بالشكل الصحيح والملائم، وهذا لا يكون إلا بوضع نظام للمعلومات، يعمل على تسيير هذه الأخيرة بشكل فعال " [138]، بحيث تخدم النشاطات المتنوعة للمنظمة.

" ومن أهم سمات نظام المعلومات نذكر :

أ- أنه يتكون من مجموعة إجراءات موضوعة للتأكد من أن المعلومات المناسبة قد وصلت للفرد المناسب في الوقت المناسب.

ب- العنصر البشري يعتبر أحد المكونات الأساسية في نظام المعلومات، حيث أن المعلومات تنتج وتستخدم بواسطة بشر في المنظمات، وهم أيضا الذين يقومون بصنع القرارات وممارسة أنشطة العمل اليومية بناءا على المعلومات التي تتوافر لديهم من هذه النظم. {وعليه يجب أن يتناسب نظام المعلومات مع الخصائص البشرية لمستعمليه كالمستوى التعليمي، القدرات والكفاءات... إلخ}.

ج- هناك فرق بين نظام المعلومات والحاسب الآلي، فالحاسب الآلي والبرمجيات Soft ware المرتبطة به، تعتبر أدوات ووسائل في نظم المعلومات الحديثة... لذلك فإن معرفة كيفية تشغيل واستخدام الحاسبات الآلية والبرمجيات تعتبر أمرا هاما في تصميم نظم المعلومات الحديثة...

د- هناك فرق بين البيانات والمعلومات، فالبيانات هي حقائق تم تسجيلها بشأن أحداث معينة تمت أو ستتم مستقبلا، فهذه الحقائق قد تكون مستقلة وغير مرتبطة ببعضها وغير محددة العدد، أما المعلومات فهي بيانات قد تم معالجتها بشكل أعطى لها معنى بالنسبة لمستقبلها أو مستخدمها، {أي أن المعلومات هي بيانات معالجة ومحللة وفق هدف معين، مما يعطيها معنى خاص في إطار محدد لدى شخص ما بعينه}، مما يضيف إليها قيمة حقيقية أو مدركة بالنسبة لعملية صنع القرارات الحالية والمستقبلية." [139]

ويمكن التعبير عن العلاقة بين البيانات والمعلومات كما هو موضح في الشكل التالي :

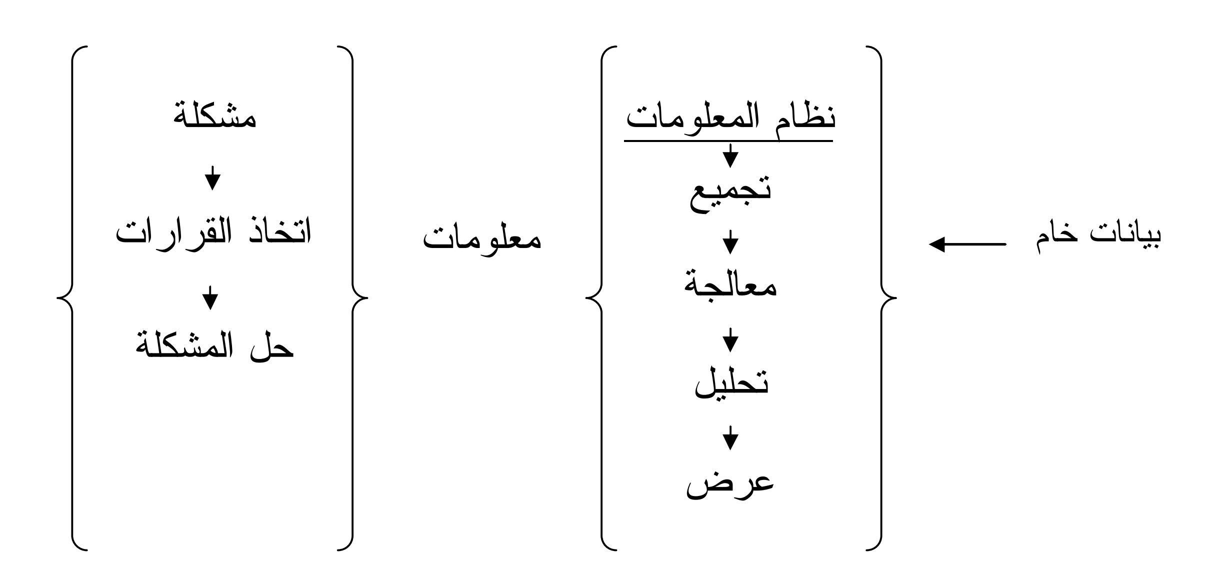
---

[138] Magali Boursier, loc.cit

[139] د. محمد محمد عبد الوهاب، *البيروقراطية في الإدارة المحلية*، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2004، ص. ص527-529

رقم الشكل: 07

عنوان الشكل : العلاقة بين البيانات والمعلومات في القرار الإداري[140]



" **هـ-** إن الغـــــرض من نظـــام المعلومات هو تحسين عمليات صـــنع القرار في المنظمة ...

و- إن نظام المعلومات هو أحد النظم الفرعية في المنظمات ويستمد مدخلاته من البيانات من مصادر داخلية وخارجية عديدة كما أن مخرجاته تستخدم في عمليات صنع القرار وعمليات الرقابة التي تمارس في المنظمات سواءا من أطراف داخلية أو خارجية "[141] .

وتمر عملية تسيير المعلومة عموما بالمراحل التالية : [142]

---

[140] نفس المرجع السابق ، ص528

[141] نفس المرجع السابق، ص. 529

[142] Magali Boursier, op.cit, p.24

- **الجمع :** التحديد الدقيق والشامل لكافة مصادر المعلومات { الداخلية والخارجية، التي يمكن أن تقدم معلومات مفيدة لعملية اتخاذ القرارات}.

- **التسجيل :** الحفظ في مختلف الدعائم المتاحة، مع تحديد أشكال هذا الحفظ {الأشكال المناسبة حسب عدة عوامل كنوعية النشاط وحجم المنظمة... إلخ}.

- **المعالجة :** وهي مجموع عمليات : القراءة، الكتابة، الحساب... إلخ، المستعملة والمطبقة على المعطيات الأولية بهدف الوصول إلى نتائج {أي تحويل البيانات إلى معلومات صالحة للإستغلال في إطار معين ومحدد}. فهي الدراسة والتحليل بمختلف الأساليب (اليدوية والذهنية، أو بالحاسبات الآلية).

- **النقل والنشر {التوصيل} :** نقل النتائج {المعلومات و التحليلات} ووضعها في متناول الفاعلين المعنيين. {وقد نحتاج في ذلك إلى أعوان متخصصين مثل أعوان نقل البريد رسميا والحصول على تأشيرات الإستقبال أو التلقي Accusés de réception}

ويفترض في نظام المعلومات أن يتلاءم، مع مختلف أنواع القرارات التي قد تتخذ في المنظمة.

3)- الاتصال للعلاقات العامة :

" تعد العلاقات العامة أحد مجالات الإدارة التي ظهرت وحققت قبولا متزايدا خلال الخمسين عاما الأخيرة، ويرجع ذلك إلى تعاضم أهمية الرأي العام وكسب ثقة الجمهور وتأييده لنجاح المشروعات بغض النظر عن نشاطها، كما يرجع كذلك إلى نمو شعور الإدارة بمسؤوليتها الاجتماعية وضرورة أخذ وجهة النظر العامة كمتغير رئيسي عند اتخاذ القرارات"[143] ، كما تنامت " ... حاجة المنظمات للاتصـال بالـجمهور ... {و بالنسبة} للمنظمـات العـامة (العمومية) ... ظهر الاهتمـام بالمجتمع و الشعب ... إذ لابد من وجود صلات عامة بينهم و بين المنظمة ... و وسيلتها في ذلك هي العلاقات العامة " [144] .
ولهذا أصبحت الوظيفة الرئيسية للعلاقات العامة ...{ في المنظمة} هي الاتصال المستمر بجماهيرها للتعريف بالمنشأة وسياستها لتهيئة المناخ الصحي بين المنشأة والعاملين، وبين العاملين ببعض، وكذلك الاتصال بالأفراد والهيئات الخارجية، ووسائل الاتصال والرد على استفساراتهم وتزويدهم بجميع المعلومات والوثائق لإقامة جسور المودة والتعاون والوئام " [145].

---

[143] د. منير حجاب / د. سحر محمد وهبي ، مرجع سبق ذكره ، ص.13.

[144] د. علي الباز، *العلاقات العامة و العلاقات الانسانية و الرأي العام : مع دراسة تطبيقية للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة* ، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص.ص 9-69

[145] د. منير حجاب / د. سحر محمد وهبي ، مرجع سبق ذكره ، ص.13.

و العلاقات العامة " اصطلاح يطلق على الجهــود المنظمة و العمليــات التي تقوم بهــا هيئة أو مؤسسة أو منظمة لتنظيم العلاقات بينها و بين جمهور العاملين بها، و جمهور المتعاملين معها، بهدف تحقيق علاقات ايجابية مع هذه الجماهير، و تقوم بهذا العمل إدارات متخصصة تستخدم وسائل الإعلام و الاتصال المتنوعة لتحقيق مهمتها " [146]

" فــتَحْتَ اسم : علاقات عامة ، تتجمع كل الوسائل التي تسمح للمؤسسة بخلق و تطوير علاقة متميزة مع كل واحد من جماهيرها ... "[147] ، " فهي مجموعة من العمليات التي تقوم على خلاصة عطاء العلوم الإجتماعية و الإنسانية الأخرى بغرض إيجاد الروابط و الصلات الوشيجة بين المؤسسات المختلفة و جماهيرها ." [148]

حيث تتكون ، تسمية العلاقات العامة، من شقين هما :

- العلاقات
- العامة

" و العلاقات تعني الاتصالات، والعامة تعني غير الخاصة، أي أنها مرتبطة بالجمهور و الرأي العام"[149]، و عليه فالعلاقات العامة، ما هي إلا ذلك الاتصال الموجه إلى عامة الناس و كل جمهور واسع –نسبيا- و يتمحور محتواه على مواضيع لا ترتبط بالعمل، و إن كانت تحفز عليه بالنسبة للجمهور الداخلي من عمال و موظفين.

و عليه فالعلاقــات العــامة، ما هي إلا عملية اتصال ذو محتوى محدد و جمهور خاص. و لأننا لا يمكن أن لا نتصل، فيمكن القول أن غياب سياسة محكمة للعلاقات العامة، تربط المنظمة ككيان قائم بذاته بجمهوره و تعزز العلاقات الإيجابية بينهما، لا يمكن إلا أن يؤدي إلى خلق قنوات *' للعلاقات الخاصة '*. و باختصار، فإن غياب العلاقات العامة يؤدي إلى خلق علاقات خاصة، بمعنى أنه يفتح المجال أمام المحسوبية و الرشوة و غيرها من عوامل الفساد في الحياة العامة.

---

[146] د.كرم شلبي، معجم *المصطلحات الإعلامية*، دار الشروق، الطبعة الأولى، القاهرة، د.س، ص.481
[147] Francois Eldin, op.cit, p.252
[148] د. غريب عبد السميع ، *الاتصال و العلاقات العامة في المجتمع المعاصر*، مؤسسة شباب الجامعة، 2006، الإسكندرية، ص.11
[149] د. علي الباز ، مرجع سبق ذكره ، ص. 93

1-3/ العلاقات العامة و سلوك أعضاء المنظمة :

" الاتصال الفعال في مجال العلاقات العامة هو الاتصال الذي يؤدي إلى خلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف المنشأة {والمشاركة فيها ، وفي الإدارة العامة والمحلية، تساهم العلاقات العامة في تحقيق الحق في الاتصال والإعلام و بالتالي المشاركة، التي تعتبر من أهداف الإدارة المحلية ، فالاتصال إذن يساهم في } تحقق هذه الأهداف... وهو بالنسبة لأعضاء المنشأة أو المنظمة يعد السبيل الوحيد لديناميكية الجماعة ... فدون الاتصال الدائم نفتقد التفاعل اللازم لسير العمل. لذلك يعد الاتصال أهم العمليات الإدارية ...

وفي إطار هذه الأبعاد الاتصالية للعلاقات العامة، يمكن أن نُعَرِّف الاتصال للعلاقات العامة بأنه تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين طرفي الاتصال داخل التنظيم وخارجه باستخدام وسيلة أو وسائل معينة خلال إطار موقفي يجمع بينهما بغرض تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل نحو تحقيق الأهداف ... ولأهمية الاتصال في مجال التأثير على السلوك العاملين {خاصة سلوك أعضاء المنظمة} اهتمت البحوث بمعالجة القواعد السلوكية في مجال العمل ... ولقد أوردت هذه الدراسات عشر فئات أو مجموعات عامة من القواعد السلوكية، وهي مجموعات متداخلة يدور حول كل منها عدد من القواعد السلوكية الايجابية والسلبية، وتساعد دراستها خبير العلاقات العامة في تسيير مهمة الاتصال داخل التنظيم.

ومن أهم هذه العوامل :

أ- القواعد المتعلقة بالفخر الشخصي والوظيفي: درجة فخر الافراد بعملهم ونجاح منشأتهم فإذا كانت إيجابية فهم يعتبرون المنشأة منشأتهم ومشاكلها مشاكلهم ويقفون إلى جانبها إذا تعرضت للنقد، والعكس إذا كانت هذه القواعد سلبية فالسلوك الشائع هو عدم الاكتراث بالمنشأة وبمشكلاتها.

ب- القواعد المتعلقة بالأداء والجودة: في حالتها الايجابية يميل الأفراد نحو زيادة الإنتاج والجودة وفي حالتها السلبية يقْبَلُ العاملون الحد الأدنى لمستوى الأداء.

ج-القواعد السلوكية للعمل الجماعي: قدرة الأفراد على العمل كفريق متكامل و هو ما يتطلب الاتصال الفعال، وإذا كانت هذه القدرة ايجابية فستؤدي إلى خلق روح التكامل لدى أعضاء الفريق، وإذا كانت سلبية فستؤدي إلى الصراع.

د-القواعد السلوكية الخاصة بالقيادة والإشراف: اعتناء المديرين بتوجيه وتنمية العاملين وعدم اقتصار دورهم على تصعيد أخطاءهم وتوقيع الجزاء والعقاب، حيث تصبح القاعدة العامة للعاملين هنا هي أنه من الأفضل عدم إظهار مشاكلهم وتجنب المشرفين عليهم.

ك-القواعد السلوكية الخاصة بالربحية وفاعلية التكلفة: اهتمام العاملين بمستوى الربحية والإقلال من التكاليف والعكس عندما يسود الشعور بين العاملين بأن الأرباح لا تخصهم وهي مشكلة الإدارة وحدها.

م-القواعد الخاصة بعلاقات المنشأة مع غيرها من المنشآت: بذل العاملين جهدهم لإرضاء وتقدير هذه المنشآت مما يدعم الصلات والعكس عندما تنقسم تلك الروابط وينظر الجانبين الى بعضهما كما لو كانت مصالحهما منفصلة.

ن-قواعد سلوكية خاصة بعلاقات العميل والمستهلك: في حالتها الايجابية ينظر العاملون لرضا العميل والمستهلك كمفتاح جيد للنجاح الشخصي والتنظيمي عن طريق إحاطتهما بأكبر قسط من الرعاية، أما في وجهها السلبي فينظر إلى العميل والمستهلك على أنهما نوع من العبء وشر لا بد منه.

هـ-القواعد السلوكية الخاصة بالأمانة والأمن: وتركز هذه المجموعة من القواعد على مستوى الحرص الذي يمارسه العاملون على أموال وممتلكات المنشأة وفي حالتها الايجابية يتبع العاملون تعليمات الأمن وتختفي حالات التبديد والاختلاس، في الوقت الذي تظهر فيه القواعد السلبية عندما يصبح العاملون غير أمناء أو غير مكترثين بأموال ومنتجات المنشأة وينتشر التبديد والاختلاس وتهمل قواعد الأمن.

و-القواعد الخاصة بالتدريب والتنمية: وتنشأ إيجابيتها عندما ينظر العاملون إلى برامج التدريب والتنمية على أنها جزء لا يتجزأ من سياسة الاستخدام في المشروع. ويحرصون على الاستفادة منها، وفي حالتها السلبية، فهم ينصرفون عنها وينظرون إليها نظرة غير جادة.

ي-القواعد السلوكية الخاصة بالتجديد: وتكون هذه القواعد إيجابية عندما يتحمس العاملون لحل مشاكل العمل بينما تصبح سلبية عندما ينظر هؤلاء العاملون إلى أساليب العمل الجديدة بعدم الثقة ويتمسكون بالطرق القديمة.

من هذه القواعد السلوكية يتضح لنا مدى التناقض في أنواع السلوك التي يمكن أن تظهر في مواقف وحالات محددة ... ومن هنا تنشأ أهمية الاتصال {للعلاقات العامة} للنهوض بالقواعد السلبية المذكورة حتى تحقق أهدافها في التأثير على سلوك العاملين . وتزيد هذه الأهمية بالنسبة لخبراء العلاقات العامة لأن فهم هذه القواعد يساعد في عملية التغيير، وفي تسهيل مهمة الاتصال {للعلاقات العامة} داخل المنشأة، وفي تحديد القواعد التي تساعد على فاعلية المنشأة أو المشروع وبناء نظام الاتصال الذي يحقق الترابط والتنسيق ويتضمن قوة لخلق تأثيرات سلوكية محددة."[150]

---

[150] د. منير حجاب / د. سحر محمد وهبي ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص 19-31

وإذا كان الاتصال الاداري المرتبط بعملية اتخاذ القرارات، يرتكز في محتواه على المعلومـــات و البيانات فإن "... الرسالة في العلاقات العامة تتسع لتشمل كافة المعلومات التي يتم تبادلها بين طرفي عملية الاتصال، مثل البيـــانات و الحقـــائق الخـــاصة بالوضع الجاري و المشـــاكل و التقدم نحو الهدف و الآراء و الخبرات و المقترحات و التجـــارب و المعلومـــات الخاصة بالأهداف و السياسات و الأحداث و الإتجاهات و المشاعر و الإنفعالات... إلخ .

و يختار خبير العلاقات العامة من بين هذه الموضوعات المادة المطلوبة لإرسالها إلى الجمهور وفقا للبرنامج الموضوع للتنفيذ طبقا للخطة المحددة ، و في إطار هذا البرنامج يحدد أيضا الإمكانات المـــادية و التقنية و البشرية و الرسائل المستخدمة و الأساليب أو الإستراتيجيات و التوقعات المحددة لتنفيذ و تقديم المضمون، و يحدد أيضا نمط الاتصال المناسب للوسيلة ، فبالنسبة لصحيفة المنشأة يتم تحديد المضمون الذي سيقدمه، و هل سيقدم في شكل خبر أم مقال أم تحقيق مصور ...إلخ، و يراعي لذلك المتطلبات اللازمة لتقديم المادة بالمواصفات المناسبة لهذا النمط الاتصالي، و كذلك الأمر بالنسبة لأنماط الوسائل الاتصالية الأخرى.

يستقبل الجمهور الرسالة الاعلامية التي صاغها الخبير (خبير العلاقات العامة) في شكل رموز مناسبة كالصور و الرسوم و الكلمات المقروءة أو المسموعة و يقوم بفك رموزها.

و توجد مشكلة تواجهنا هنا تنحصر في خوفنا من أن يسيء مستقبل الرسالة الاعلامية فهم ما نقدمه له لتحقق الرسالة الاعلامية الغرض منها... "[151]، و هو ما يتطلب معرفة جيدة بالجمهـــور، و يجعل العلاقـــات العـــامة كغيرها من عمليات الاتصال، تنقسم حسب الجماهير إلى علاقات عامة داخلية وخارجية ونوعية ... إلخ.

و تبقى العلاقات العامة كمجال من مجالات الاتصال في المجموعة المنظمة، نشاطا كغيره من نشاطات المنظمة يخضع هو الآخر إلى قواعد التنظيم و التخطيط و المراقبة، في إطار تنظيم و تسيير الوظيفة الشاملة لكل نشاط اتصالي في المنظمة و هي *وظيفة الاتصال*. هذه الأخيرة سيتم لاحقا التفصيل في كيفية تنظيمها و تسييرها في الجزء الخاص بإستراتيجية الاتصال.

[151] نفس المرجع السابق، ص. ص 56-57

2-3/ القرار و العلاقات العامة :

من المفيد بما كان، التنبيه إلى تلك العلاقة التي تربط بين القرار الاداري (المُتَّخذ على مستوى الإدارة) و الجمهور و من ثمة الرأي العام. و يعتبر الاتصال بمثابة المجال الحيوي الذي يتجسد فيه التلامس و التفاعل بين هذه العناصر. و تعطي نظريات الاتصال الأدوات العلمية لتفسير العلاقة فيما بينها و فهم و تحليل الظواهر و المشكلات الناتجة عن هذا التفاعل.

" إنَّ العمل الاداري مبني بشكل مطلق على التواصل مع الرأي العام بهدف تقديم أفكار إدارية تكون منطلقا للعمل الاداري ، و الاداري الناجح هو الذي يستطيع النجاح في عملية التواصل مع الغير. و كلما كانت نسبة تفهُّم الغير المخاطَب للرسالة الادارية عاليا، كلما زادت فرص قبول القرار الاداري الذي تحمله الرسالة التواصلية، و بالتالي قبولُ مصْدَرِ هذه الرسالة، أي الشخص أو الفريق الاداري.

فالعلاقات العامة في الدول العصرية هي *الواجهة* التي تطل بها الإدارة أو المؤسسة العامة أو الشركة الحكومية أو البلدية على الجمهور و هي التي تمهد الطريق أمام القرارات الصعبة و غير الشعبية التي تضطر إلى اتخاذها الوزارة أو الهيئات الأخرى المشار إليها، و هي أخيرا *الجسر* الذي تعبره المؤسسة لمواجهة الناس .

و لهذا فإن الدور الذي تلعبه العلاقات العامة هو دور أساسي و حيوي، إلى درجة أن قياديا بارزا في السلطة {بلبنان} نصح الوزراء أن يقوموا بوضع سياسة اعلامية واضحة عبر إدارة العلاقات العامة، قبل الاعلان عن أي خطوة اصلاحية، لأن وعي الناس و الجمهور بأبعاد الخطوة { له دور كبير، إن لم نقل أنه} يحدد مدى نجاح الخطوة و الاستجابة لها...

و دور العلاقات العامة يكمن في دور الإعلام الذي تقوم به، و تؤكد الدراسات الحديثة أن للعلاقات العامة دورا كبيرا ليس فقط في نجاح الوحدات الإدارية بل في استمرارها و تطورها، حيث تسعى من خلال برامجها و خططها الإعلامية إلى التركيز على أهمية الدور الذي تلعبه الوحدة الإدارية ذات الصلة بالخدمات المرتبطة بمصالح المواطنين، و لذلك فإنها تلعب دورا مهما في توثيق العلاقة بين الوحدة الادارية و الجهات الخارجية و المواطنين. و إعطاء الرأي العام الصورة الصادقة عن الخدمات و الأنشطة التي تقوم بها الوحدة الإدارية .

و للعلاقات العامة دور كبير، يجب أن يؤخذ بعين الإعتبار عند اتخاذ القرارات المرتبطة بمستقبل الوحدة أو المنظمة الإدارية، حيث تقوم العلاقات العامة بإحاطة الإدارة العليا بما تُحْدِثُه سياستها و خططها و قراراتها خاصة من رد فعل لدى الجمهور داخل أو خارج الوحدة أو المنظمة المتأثرة بهذه القرارات، و تقترح الحلول المناسبة لتلافي الآثار السلبية المتوقعة.

و عندما تتعرض أية وحدة أو منظمة أو هيئة إدارية لأية هزة أو ظروف استثنائية يبْرز دور مدير العلاقـــات العامة في المتابعة المستمرة للموقف ، و تحديد المشـــاكل التي تؤثر سلبيا في صورة الوحدة أو المنظمة أو الهيئة الإدارية عند الجمهور ، و عندها عليه أن يبادر إلى تقديم الحلول و المقترحات لحل هذه المشاكل ، لا أن يكون مجرد مدافع عنها ، و هنا يكمن دور مدير العلاقات العامة كأحد صانعي القرار في الوحدة أو المنظمة الإدارية .

II)- وظائف الاتصال في المجموعة المنظمة:

" ...لقد سمح الاتصال لمجتمعنا بأن يصبح على ما هو عليه... كما أن العكس صحيح أيضا... والاتصال يبقى جوهريا في حياة الإنسان... {فإذا كان} الحيوان يلجأُ إلى الصيد... {موظِّفا} قدراته الجسدية وما توارثه عن نوعه واكتسبه من تجاربه... لتلبية حاجته للغذاء، فلأن استمراره كفرد وكنوع يجبره على تعقب الطريدة... أما الفرد {الإنسان}، فلا بد له إذا أراد أن يتكوَّن وينمو اجتماعيا، من إكمال سلسلة التدريبات لتدرجه نحو الحياة الجمعية، {ويحتاج في ذلك للإتصال}، ولأنه يُسقط، عندما يتصل بالآخرين هويته الذاتية عليهم، فعليه أن يأخذ هويتهم في الحسبان، وهنا بالضبط يكمن ما يجعل أوالية {(ميكانيزم)} الاتصال أوالية معقدة. " [152]

ويبدو الاتصال في حد ذاته كحاجة أساسية للفرد، ثم كوسيلة له في حياته المجتمعية، وفي إطار المجموعة المنظمة نجد للإتصال عدة وظائف بالنسبة لعدة فاعلين.

1- وظائف الاتصال بالنسبة للفرد: [153]

يساهم الاتصال في التطوير الشخصي للفرد، من حيث :

- **إدماجه في محيطه الإجتماعي** : بصفة مستمرة، فعلى الفرد تحديد موقعه بالنسبة لسلوك الآخرين، أن يفهمهم ويتبادل التصرفات معهم، كما يلعب الاتصال دورا في تكيف الفرد مع محيطه، حين يتعلم من التجارب والمعارف من أجل تطوره الشخصي، فلا يمكنه أخذ مكانته إلا بالتعاون والاتصال مع مماثليه.
- **التصحيح** : فالاتصال بالآخرين يسمح للفرد بتجاوز أو تصحيح حدود أو أخطاء ما لديه من معارف... وبفضل التفاعل يصبح الآخرون بمثابة المرآة له.

[152] جون بيار هوغ / دونيس ليفيسك/ إيستيل م.موران ، ترجمة : د. نظير جاهل، مرجع سبق ذكره، ص .136

[153] François Eldin, Op.cit, p.p.79-81

- **التقييــم :** يساعد الاتصال الفرد في جذب الإنتباه إليه وإثبات ذاته... أو العكس... فالاتصال {أثناء العمل مثلا} ليس أبدا محايدا... بل يؤثر على صورة الفرد، وتقييم الآخرين له.

- **التأثيــر :** بالاتصال يستطيع الفرد التأثير على الآخرين وتطوير اتجاهاتهم نحو وجهة نظره.

- **حل المشكلات الشخصية :** ... كالإضطرابات النفسية ... ومعرفة أعمق للذات... من خلال الآخرين {أي على مستوى الفرد ونفسيته بالتحديد، وعلى مستوى تفاعلاته في إطار العمل وما ينجم عنها من تعقيدات وصعوبات كضغوط العمل ودرجة الرضا الوظيفي والأداء والتدرج المهني... إلخ}.

2- وظائف الاتصال بالنسبة للمجموعات : [154]

يساهم الاتصال في سير المجموعـــات الإجتمـــاعية، على عدة مستويـــات وأيا كان حجمها (من مجموعات العمل إلى المجتمع ككل) حيث يسمح بـــ :

- **أداء المهمة :** إن تبادل المعلومات ووجهات النظر يسمح لأعضاء مجموعة ما بالعمل معا، وكلما تطلبت المهمة تعاونا أكثر كلما كان الاتصال مهما، بل ضروريا.

- **تيسير إنسجام المجموعة :** ...فمجموعة ليس لأعضاءها نفس الهدف ونفس النشاط ليست إلا تجمعا... وانسجامها يتطلب ما يسمى بـــ *تيارات الاتصال* {التي تكون بمثابة المغناطيس الذي يجذب الأفراد نحو بعضهم أو الفرص لخلق انسجام بينهم}، كمناسبات الإلتقاء وتبادل أطراف الحديث والتعارف، ...مما يولد حوافز إيجابية تجاه المجموعة ومهامها.

وبواسطة الاتصال يمكن إيجاد أرضية للإتفاق حين تختلف الآراء والمدركات حول المهمة المشتركة وكيفية انجازها... أو خلق أسباب ودوافع أخرى للإتجاه نحو العمل المشترك غير الدافع المتمثل في تلك المهمة في حد ذاته {خلق أشياء أخرى مشتركة تدفع نحو التعاون}.

- **إظهار قيمة المجموعة :** حين يكون لها علاقة بمحيطها، لتثبت وجودها، تميزها وشخصيتها ودورها في المجتمع... بمعنى تبني صورتها المؤسساتية... لدى الرأي العام... بواسطة وسائل الاتصال المؤسساتي {والعلاقات العامة}.

- **تعميم وأستقرار الهياكل السوسيوثقافية** : تساعد تقنيات الاتصال (الطبع، الأفلام، الأقراص المضغوطة...) في حفظ وإعادة إنتاج... وتمرير التجارب... المعارف والآراء، نماذج السلوك والمشاعر... وبالتالي تكوين، صيانة وتطوير الثقافة... وخلق خلفية رمزية مشتركة للأفراد.

---

[154] Ibid, p.p.81-84

3- وظائف الاتصال بالنسبة للمنظمة : [155]

- {الإطلاع على} الجانب الإنفعالي (العاطفي) : {فمن خلال الاتصال تظهر}... حالات الشعور بالإحباط والرضا،... كما يمكن مقارنة الإتجاهات.

- الدوافع : ... تقويم أداء العاملين.

- المعلومات : ... تقديمها لعملية اتخاذ القرارات

- الرقابة : ... في صلته الوثيقة بالبناء التنظيمي {من خلال الهيكل التنظيمي} يساعد الاتصال في التحكم في نشاطات الأفراد واستخدام قنوات الاتصال الرسمية {لتنشيط العمل}.

4- وظائف الاتصال بالنسبة للإدارة والمدير { أو المسؤول }: [156]

تعتبر الاتصالات وسـيلة لإدارة الأنشطة الإداريـة، وفي إدارة وتحقيق أهـداف المنظمة، حيث تساعد في :

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تعريف المشكلات وسبل علاجها.
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل {أو المردودية والفعالية} .
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- إلقاء الأوامر والتعليمات.
- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
- التأثير في الآخرين وقيادتهم.
- حفز وتحميس العاملين.

ويؤكد **ديفز Davis** أن المديرين يعتمدون على الاتصال لتحقيق أهداف المنظمة، ولكون المديرين يعملون من خلال الآخرين فإن جميع نشاطات الإدارة تعبر من خلال عنق زجاجة الاتصالات.

[155] ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 458-459

[156] نفس المرجع السابق. ص.460

الملاحظ، إذن، أن الاتصال يلعب أدوارا متعددة ويتوقف عليه نشاط كل من المنظمة وأفرادها ومجموعاتها المختلفة وكذلك إدارتها.

ويمكن أن نستخلص مما سبق من وظائف، بعضا من الخطوط العريضة للإتصال في المجموعة المنظمة الذي يتصف بكونه :

- اتصال للتنسيق والإدارة واتخاذ القرارات الإستراتيجية (بين المصالح الإدارية ومسؤوليتها خاصة).
- اتصال لحسن سير العمل وتنفيذ القرارات (في المجموعات والمنظمة ككل في حالتها الدينامية)
- اتصال للعلاقات العامة (بين المنظمة وإدارتها ومختلف أعضاءها، أفرادا مصنفين في إطار مجموعات للجماهير النوعية الداخلية كالشباب أو الإطارات...إلخ، أو مجموعات مكونة فعلا ورسميا في شكل فرق عمل مثلا، أو حتى أفرادا مصنفين في إطار جماهير نوعية خارجية كالمواطنين بالنسبة للجماعات المحلية والمستهلكين بالنسبة للمؤسسات والمتعاملين...إلخ.

III)- فعالية الاتصال في المجموعة المنظمة:

1- عقبات الاتصال في المجموعة المنظمة :

توجد عدة عوامل تؤثر على فعالية الاتصال في المجموعة المنظمة فقد" تنشأ عقبات الاتصال، ... من : حقل الدلالة، الفرد، البيئة (المحيط).

يمكننا إذن، تقسيمها إلى فئات ثلاث : معيقات دلالية، معيقات فردية، ومعيقات مؤسسية.

وتشكل خاصيات اللغة، أي تنوع الدلالات أو تنافر الكلمات، معيقا مهمّا : فلُبس الكلام، وتضارب معاني اللفظ، وعدم الفهم أو عدم المعرفة والمغايرة الثقافية، من العوامل التي يمكن أن تتشابك لتجعل التبادل بين شخصين أمرا صعبا...، ويبقى العائق الرئيسي على مستوى الفرد، في طبيعة الرؤية نفسها وفي ملكته الإدراكية... في استخدامها لعوامل التمييز الفردي وعوامل التنفيذ التنضيد والتوضيب كقاعدة للمقارنة، والواقع... نحن ندرك ما نحتاج إدراكه أو ما نتوقع إدراكه. ويستتبع هذا الحقل الإدراكي الذي يتأثر بعوامل مثل العمر والتربية والثقافة والجماعة التي ينتمي الفرد إليها، والأطر الإحساسية، ظواهر مثل الأحكام التقويمية... وسوء التأويل، إضافة إلى أن حالة الحضور النفسي {كالإنفعال أثناء الاتصال} قد تؤثر في مجرى الاتصال.

... وغالبا ما يقود تعدد سبل الاتصال إلى إبهام الرسالة مثلا تتضارب النبرة والحركة ووضعة القامة أحيانا مع مضمون الرسالة المحكية، مما يؤدي إلى اتصال مبهم يترك المحاور في ازدواجية المعنى.

{هذا بالإضافة}... إلى مشاكل أخرى تنشأ أثناء الاتصالات، فغالبا ما يحدث مثلا أن نسلم رسالة غير مكتملة إلى حد بعيد، ظنا منا أن المستقبل على علم بالقضية التي نتناولها. "[157]

و عليه، يمكن تحليل بعض معيقات الاتصال في المجموعة المنظمة من خلال عدة زوايا، أهمها : درجة ديمقراطية العلاقات و بالضبط مدى ديمقراطية انتقال المعلومات بين الأطراف، و درجة التدفق الاتصالي.

1-1/ درجة ديمقراطية العلاقات :

إنطلاقا من كون المجموعة المنظمة أيا كان نوعها أو حجمها، فإن لها أهدافا تسعى لتحقيقها، من خلال " ... إقامة وتشييد نظام لسيرها، ينطوي، وفق عدة وسائل وطرق، على إشراك {وتركيب} الوسائل، وأيضا، تنسيق نشاطات أفرادها. " [158]

وهي بذلك تخلق نوعا من قنوات التفاعل، بين هؤلاء الأفراد بحيث يأخذ هذا التفاعل شكلا معينا، يعكس الكيفية التي تنظم بها المجموعة نفسها من جهة وثقافة توزيع وتدرج السلطة فيها من جهة أخرى، أي مدى ديمقراطية العلاقات بين مختلف الأفراد على اختلاف مكانتهم الإجتماعية في المنظمة وصلاحياتهم وأدوارهم.

إن شكل التفاعل ودرجة ديمقراطية العلاقات، تؤثر مباشرة على نوعية الاتصال وجودته، وبالتالي يمكن اعتبارها عاملا لتفعيل الاتصال في المنظمة من عقبات الاتصال، فكلما كانت العلاقات أكثر ديمقراطية كلما كان عدد قنوات الاتصال أكثر وتعددت اتجاهاته، ليكون التفاعل أكثر تواترا.

وهو ما يوضحه الجدول التالي :

---

[157] جون بيار هوغ / دونيس ليفيسك/ إيستيل م.موران ، ترجمة : د. نظير جاهل، مرجع سبق ذكره، ص.ص 134-135

[158] Magali Boursier, Op.cit, p.23

رقم الجدول: 08

عنوان الجدول : الفرق بين الاتصال الأتوقراطي و الديمقراطي[159]

الفروق / نوع الاتصال	طبيعة العلاقة بين أفراد الجماعة*	عدد قنوات الاتصال	نوعية الاتصالات
أتوقراطي {سلطوي}	-علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين {دون علاقات بين المرؤوسين بعضهم مع بعض} -علاقات مباشرة بين الرئيس وبعض المرؤوسين {رؤساء المجموعات} -علاقات غير مباشرة مع البعض الآخر.	عدد قنوات أقل	وجود اتصال من جانب واحد
ديمقراطي	-علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين	عدد قنوات أكثر	توجد علاقات ذات اتجاهين بين الرئيس والمرؤوسين

" وقد قام الباحثان **بافلاس وباريت (1961) Bavelas & Barratt**، بدراسة حول مدى النجاح والفشل في تحقيق مجموعة من الأهداف... في ثلاث أنماط للمجموعات {تختلف من حيث درجة ديمقراطية العلاقات فيها}.

[159] ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره ، ص 465.

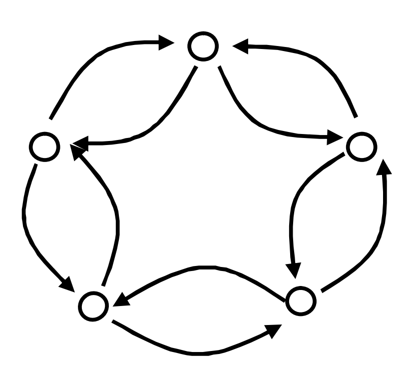
*بعد التأكد من ترادف المعاني ، تمَّ –في هذا الجدول و في الأشكال الثلاث التالية له-، تمَّ استعمال لفظ 'الجماعة' بدلا من لفظ 'الشبكة' المستعمل بالمرجع المعتمد، نظرا لتوظيف هذا الأخير (لفظ الشبكة) بمدلول إتصالي مختلف في مكان آخر من هذا البحث (كمنطق الشبكية في استراتيجية الاتصال، الذي يقول بأن: لكل وضعية اتصالية في المنظمة شبكة خاصة بها تتكون مثلا من نوع الجمهور و الرسائل المبثوثة و وسائل الاتصال المناسبة).

{أما أنماط الجماعات الثلاث}، فتتميز جميعها بوجود اتصالات ذات اتجاهين إلا أنها اختلفت من حيث الشكل التنظيمي الداخلي، بحيث تتدرج طبيعة العلاقات بين الأفراد من الديمقراطية إلى الأقل ديمقراطية وهي كالتالي :

أ- الجماعة الأولى: هي الأكثر ديمقراطية، حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فردين آخرين داخل الجماعة، في نفس الوقت الذي تكون فيه هذه الجماعة منظمة في شكل دائرة، أي دون تحديد واضح لمن هو رئيسها.

رقم الشكل: 09

عنوان الشكل: جماعة الاتصالات الأولى [160]

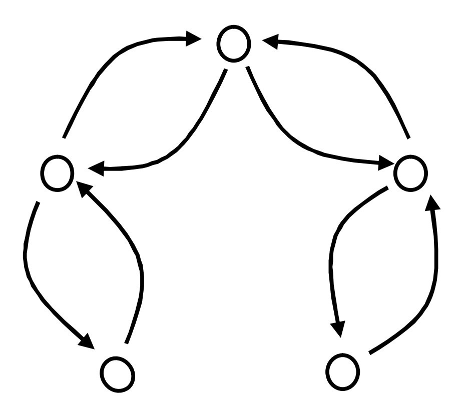


ب- الجماعة الثانية : وهي أقل ديمقراطية، حيث تتيح لثلاثة أفراد الفرصة لكي يتفاعل كل منهم مع فردين آخرين، في حين تتيح الفرصة للباقين، لكي يتفاعل كل منهم مع فرد واحد فقط، وفي نفس الوقت فإن الجماعة منظمة في شكل ثلاثة مستويات توضح من هو رئيس الجماعة. {حيث يكون الأشخاص الذين لهم اتصالات أكثر، هم الذين يتوسطون القمة والقاعدة، ويتصلون بكليهما، أما من هم في القاعدة فليس لهم من اتصال إلا مع الذين يتوسطون الهرم، مثل رؤساء المصالح في الإدارة العامة}.

[160] نفس المرجع السابق، ص.466

رقم الشكل: 10

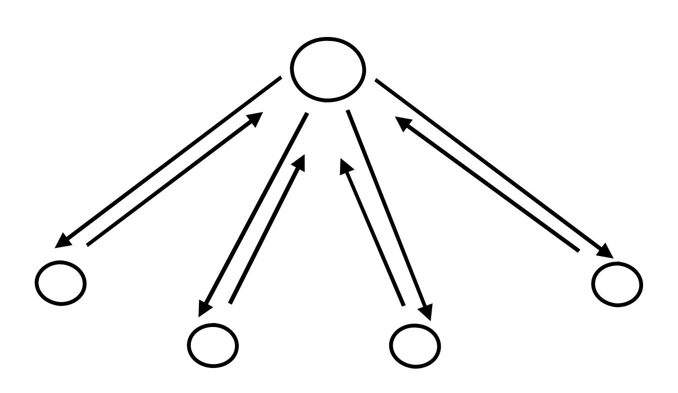
عنوان الشكل: جماعة الاتصالات الثانية[161]



ج- الجماعة الثالثة : وهي الأقل ديمقراطية حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فرد واحد فقط داخل الجماعة، وفي نفس الوقت فإن الجماعة منظمة في شكل مستويين إداريين يوضحان من هو رئيسها.
{ و المستويان الإداريان هما المستوى الخاص بالرئيس و المستوى الخاص بالأعضاء }

رقم الشكل: 11

عنوان الشكل: جماعة الاتصالات الثالثة[162]



... وعند أخذ الأهداف المتعلقة بالدقة والسرعة والتنظيم الداخلي والقيادة كمؤشرات للعمل الذي يجب إنجازه، والحالة المعنوية كمؤشر للشعور بالرضا داخل الجماعة، يمكن القول {عموما} أن :

[161] نفس المرجع السابق، ص 467

[162] نفس المكان

- الاتصال الأوتوقراطي يؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالإستياء، أما العمل فقد يكون مرضيا أو غير مرضٍ، ويتوقف ذلك على المقدرة الفنية لرئيس الجماعة.

- الاتصال الديمقراطي، يؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالرضا لدى الأفراد، أما من حيث إنجاز العمل فإن الأداء عادة ما يكون متوسطا، وذلك نتيجة لمحاولة التقريب بين الآراء المتعارضة. "[163]

2-1/ درجة التدفق الاتصالي :

يمكن أن نضيف عقبات أخرى للاتصال في المنظمة ، كضخامة حجم المنظمة الإدارية، و ندرة الاتصالات أو الإفراط فيها {درجة التدفق}، حيث " يؤثر حجم المنظمة الإدارية تأثيرا ملموسا فيها... فالمنظمات التي تتميز بضخامة جهازها الإداري من جهة، و تشعب فروعها في أرجاء الدولة من جهة أخرى... {تعرف} تعدد المستويات داخل جهازها الإداري وتشعب إدارته وتفرع أقسامه، وبالتالي تشابك قنوات الاتصال العديدة. كما أن بعد المسافة بين مركز المنظمة وفروعها يضاعف من احتمالات تأخير الاتصال أو تغيير مضمونه أو إنقاص محتواه.

وتؤثر ندرة الاتصالات في عرقلة تنفيذ قرارات المنظمة الإدارية وبالتالي فشلها في الوصول إلى أهدافها، كما أن العكس صحيح... ذلك أن كثرة الاتصالات تتحول إلى عبء ثقيل على العاملين في المنظمة، حيث سيغرق الجهاز الإداري فيها في بحر من الأوامر والتعليمات والتقارير واللقاءات والإجتماعات التي لا طائل منها." [164]

3-1/ الصعوبات النفسية و السلوكية :

"... يؤثر انعدام الثقة وحلول الريبة والشك في نفوس العاملين بالمنظمة تأثيرا سلبيا في سلوكهم، مما يجعل الاتصالات عديمة القيمة والفائدة، وستكون حصيلة ذلك تفشي روح التهرب من المسؤولية، وانتشار عدم الدقة في العمل وفي إعطاء البيانات والمعلومات، وانتشار البيروقراطية والتمسك بالشكليات والإجراءات المعقدة في القيام بالاتصالات اللازمة، ويقع على كاهل الرئيس الإداري مسؤولية إزالة هذه العوائق النفسية والسلوكية من خلال تنمية الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وتعزيز روح الجماعة فيهم. " [165]

---

[163] نفس المرجع السابق، ص.ص 466-467

[164] د. طارق المجذوب، مرجع سبق ذكره، ص 662

[165] نفس المرجع السابق، ص.663

2- عــــوامــــل فـــــعـــالـــيـــة الاتصال :

2-1/القاعدة المؤدية إلى توازن الاتصال واستقراره :

عند اتصال شخصين **A** و**B**، فهما يأخذان في الحسبان العناصر ذات الطبيعة الإجتماعية والنفسية التي تطبع عمق شخصيتهما... إن معرفة المتصلين الوثيقة، ببعضهما البعض...هي عناصر معرفية تتصف بالثبات، وتشكل القاعدة التي تؤمن تواصل الاتصال المستقر... وتستدعي رسالة ورمزا دائمين... وبقدر ما تصبح إحاطة المتصلين ببعضهم البعض أشمل، يتكثف الرمز والرسالة الدائمان من حيث اغتناءهما بالتفاصيل... أما العناصر المؤقتة {غير الثابتة} فتعبر عن ظاهرة التشابك Interférence، وتطبع الاتصال سطحيا ولمدة قصيرة محدثة اختلالا في أواليته (درجة الحرارة، عسر الهضم، المزاج...) ... وكل من **A** و**B** يعاينان العناصر الخارجية التي تسمح لكل منهما ببعض الإفتراضات حول نمط شخصية الآخر... بمعنى آخر فإن **B** تخاطب ما خلال رسالتها لــ **A**، **A** إجمالية تتألف من عدد من **a’** يتعاظم بقدر ما تتكثف معرفتها بـــ **A** ...إن توجه **B** إلى **A** يأخذ بالإعتبار كل واحدة من(الحيثيات)**a’**"[166]

إن معرفة الأطراف المتصلة لبعضها البعض وكيفية تعامل كل منهم مع ما يعرفه عن الآخر، وتعامله مع ما هو أساسي وثابت وما هو حيثي أو تفصيلي، له تأثير على جودة الاتصال، كما أن تمييز العناصر المعرفية الثابتة، هو ما يؤمن تواصل الاتصال المستقر، لأن هذه العناصر القاعدية تصبح بمثابة الأساس أو المرجع الأساسي الذي يرجع إليه أطراف الاتصال كلما حدث تشويش أو تشابك، من أجل مواصلة التفاعل الاتصالي.

ومن أهم علاقات التفاعل، التي تنطوي على فعل الاتصال وتتوقف إلى حد بعيد على جودته في المجموعة المنظمة نجد علاقة السلطة، حيث تكون فعالية الاتصال مطلوبة أكثر في إطار علاقة : الصلاحية- التبعية، خاصة فيما يتعلق بتقبل المرؤوس لفكرة تبعيته للرئيس المسؤول عليه.

" والواقع أن الإحاطة بالحقل الإدراكي... تشكل حجر الزاوية في أية أوالية اتصالية، ولقد أدرك أخصائيو التسويق ورجال السياسة هذا الأمر جيدا : فهم يبتدعون رسائل يتوجهون من خلالها إلى القيم الأساسية التي يعتنقها من يستهدفونهم... ويبثون باتجاه شاطئ نموذجي... وفي سياق ممارسة السلطة في متن الجماعة أو المؤسسة، تبث الرسائل انطلاقا من شاطئ نموذجي – تخضع الأوالية والحال هذه للوازم

[166] جون بيار هوغ / دونيس ليفيسك/ إيستيل م.موران ، ترجمة : د. نظير جاهل، مرجع سبق ذكره، ص.ص 128-129

الثقافة المؤسسية- وأيضا من شاطئ فردي عندما يتوجه الرئيس إلى أحد مرؤوسيه... وعليه تؤخذ {أيضا} في الحسبان محصلة العلاقات الفردية المتبادلة ... {والقيم المشتركة بين الفرد والمؤسسة}...

وإذا بث **A** رسالة لــ **B** ... ولم يأت الجواب مناسبا... فلا يجب أن يؤدي ذلك إلى الإحباط الذي يحول دون الإستمرار في التطور، فالأفراد الذين يتبادلون اتصالات في زمن متقطع يجري تدقيقها تدريجا، يفترض أنهم قبلوا أصلا بما يشوب قراءاتهم المتبادلة من نقص والتباس {وتقبلوا نفسيا هذه الحقيقة}.

ضمن هذا الشرط فقط سوف يتمكن **A** و **B** من إغناء معلوماتهما وزيادة فعاليتهما، أي زيادة السلطة الإجمالية المتوفرة لهما "[167].

2-2/ الممارسات والتقنيات العملَيَّة للرفع من فعالية الاتصال :

وهكذا فإن معرفة كل فرد بالآخر عموما، إضافة إلى محصلة العلاقات الفردية المتبادلة خاصة في إطار علاقة الصلاحية- تبعية وكذا القيم المشتركة بين الفرد والمجموعة المنظمة تشكل العوامل الأساسية لفعالية الاتصال، ويمكن استخلاص بعض الممارسات العملية، التي تعتبر بمثابة وسائل ترفع من القدرات التواصلية لدى الأفراد في إطار المجموعة المنظمة نوجزها في النقاط التالية : [168]

- تقليص المسافة بين المرسل والمستقبل، لأنها أصلا تتعاظم بقدر ما يتم الاتصال، فكل من المتصلين يتبدل ويعــود ليحكم رســالته بالتنــاسب مع الآخر، وهذا مــا نسميه بالفعل الإرتدادي (الإرتجاعي Feed back).
- حصر الرسائل والطلبات بحدها الأدنى، وتكون بليغة (دقة، وضوح وإيجاز).
- الإستناد إلى حجج موضوعية والإبتعاد عن الصيغ الشخصية... خاصة في حالة إصدار أوامر.
- الإقلال من الأوامر والطلبات.
- تكييف اللغة بما يريح المستقبل، حتى لا يصطدم بتعبير شائك فيغفل عما عداه من مفردات الطلب.

---

[167] نفس المرجع السابق، ص 133.

[168] نفس المرجع السابق، ص 136.

IV)- إستراتيجية الاتصال :

تعتبر الإستراتيجية عموما عملية " ... إسناد مجموعة من الموارد أو المصادر إلى نشاط معين لتحقيق أهداف محددة ... فهي تركيب الغايات مع الوسائل "[169]

أما " إستراتيجية المؤسسة فتستهدف إيجاد طرق ووسائل...لاستغلال وتداول كل الموارد المتاحة لتغيير توجيه التوازن التنافسي لصالحها.

إن لكل مؤسسة سياستها العامة – مصرح بها أم لا – وهي ثمرة دوافع أعضاءها (التكوين الذي تلقوه وثقافتهم...إلخ).

و السياسة العامة هي مجموعة المبادئ القائدة والقواعد الكبرى التي توجه الأفعال والتصرفات بصفة دائمة، وهي تفرض نفسها على إستراتيجية المؤسسة عندما تحدد لها الأهداف التي يجب تحقيقها أو حدودا لا يمكن تجاوزها ومعايير لابد من احترامها " [170] . و تنعكس السياسة العامة على كل مجالات النشاط بالمؤسسة بما فيها الاتصال . و هو ما يسميه المحترفون في مجال اتصال المؤسسات بـ: مزاوجة Coupler استراتيجية الاتصال باستراتيجية المؤسسة.

و ترتبط استراتيجية الاتصال في المنظمة ، بثقافة الاتصال لدى هذه الأخيرة و موقعه في هيكلها التنظيمي.

1)- موقع الاتصال في الهيكل التنظيمي:

" ... لابد من مكتب اتصال مرتبط بالهيكلة التنظيمية لكل إدارة أو مؤسسة عامة أو بلدية ... إن مهمته الأساسية أن يكون حلقة الوصل بين الإدارة العامة و الناس ، إنه يرتبط بالإدارة العامة و يخدمها و يخدم المواطنين الذين هم في حاجة إلى تقديماتها و خدماتها أو معاملاتها ، أو حتى فهم قراراتها.

و للمكتب وجه إعلامي يديره إعلاميون عارفون بأصول المهنة و مبادئها، و يستطيع المكتب بذلك استقاء المعلومات من مصادرها و إظهار الإدارة العامة كمؤسسة وجدت لمصلحة المواطن و توفير الخدمات له، و إطلاع المواطنين على تفاصيل حقوقهم لدى الإدارة العامة و أفضل السبل و أقصرها،

---

[169] Dominique Beau / Sylvan daudel, *Stratégie d'entreprise et de communication*, Dunod, Paris,1992, p.15
[170] Général (CR) Gril Fievet, *de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, Inter édition, Paris, 1992, p.p 193-194.

و تعريفهم – عن طريق الوسائل الإعلامية الملائمة- بما هو مطلوب منهم للمساهمة في تنمية الإدارة العامة و الدولة و يتسلح المكتب في جميع الأحوال، بالموضوعية و الشفافية و الإخلاص للمنفعة العـــامة و المرفق العام، و حتى و إن كان ملتزما بدعم الصورة الإيجابية الممكنة للإدارة العامة .

... و لمكتب الاتصال وجه مطلوب و مستحدث، و هو وجه صنـــاعة صورة الإدارة العـــامة و تسويقها من ضمن شبكة علاقات عامة معاصرة و ضمن هذا الوجه و هذه الوظـــيفة يعمل الإعلاميون و العاملون في العلاقات العامة و التسويق على إبراز وجه الإدارة العامة، لا وجه المسؤول أو المنفذ، في اختصاصها و مهماتها و تقديماتها و قراراتها و علاقاتها مع الآخرين، و داخل الإدارة العامة و خارجها.

كما أن إن الدور المهم الذي تقوم به العلاقات العامة في أية وحدة أو منظمة أو هيئة إدارية يقتضي أن تمثل هذه الإدارة { إدارة العلاقات العامة } موقعا بارزا في التنظيم الإداري بحيث تكون تابعة للادارة العليا للمنظمة و تعمل تحت إشرافها ، و من ثم يكون اتصالها وثيقا بمركز السلطة ، مما يتيح لمدير العلاقات العامة تلبية احتياجات برنامج العلاقات العامة بسرعة و كفاءة أكبر ، و التوجهات الحديثة في علم العلاقات العامة تدعو إلى رفع المستوى الإداري لمنصب مدير العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي ، مع تمتعه بالسلطات التي تمكنه من أداء دوره كمتحدث رسمي باسمها و ممثل لها في علاقاتها العامة ، بالإضافة إلى مشاركته في صنع سياسة المنظمة و خططها، الأمر الذي يتيح له أن يقدم توصياته حول كسب ثقة الجمهـــور و تهيئته لتقبل القرارات الجديدة و التنبيه إلى مخـــاطر القرارات غير الشعبية و السياسات التي تزعزع الثقة بالمنظمة .

" .... و من نافل القول التذكير بأنه من المستحب أن يكون للإدارة العامة المعنية موقع على الأنترنت ، و مجلة بإسمها، و ملصقات في منـــاسبات معينة، و كتب أو كتيبـــات، و إطلالات إذاعـــية أو تلفزيونية أو صحافية ضمن أجندة الإهتمام بما يحتاجه أو يرغب فيه المواطن من معلومات حول معاملاته في الإدارات، أو ما تريد الإدارة العامة إيصاله إليه. " [171]

2)- مخطط الاتصال :

" ... التخطيط في كلمة واحدة هو : *الإختيار*... فهو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل؟ كيف نعمل ؟ متى نعمل ؟ ومن يعمل ؟ ويقول **فايول H.Fayol** : إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

[171] د.طارق المجذوب ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص 641-644

ويقال أن التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق ما عداها من الوظائف، حيث أنه دونها لا يكون للمدير مهام.

إن التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق، و وضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يُعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة..."[172] .

و عليه، يمكن اعتبار التخطيط كعملية تصور آني لحالة مستقبلية فهو بمثابة توجيه للمستقبل على أساس معطيات حالية وتوقعات منطقية وعلمية.

ولا يخص التخطيط حيزا معينا دون آخر، و كل وظائف المنظمة ، يمكن أن تكون محل تخطيط ، بما فيها الاتصال. فحيثما يوجد الاتصال – في المنظمة- يمكن الحديث عن تخطيطه، بمجرد أن تظهر الحاجة إلى توجيهه لتحقيق أهداف وغايات محددة.

و فيما يتعلق بتخطيطه على مستوى المجتمع ككل، نجد أن هذه الفكرة أصبحت تتردد بكثرة مع بداية السبعينات.

"... فمنذ عقدت **منظمة اليونسكو U.N.E.S.C.O** ندوة للخبراء حول وسائل الإعلام والمجتمع في مدينة **مونتريال**{بكندا} في أوت **1969**...وظهرت فكرة تحليل تنظيم وسائل الإعلام لتكون في خدمة التطور خاصة في البلدان النامية...، كما تبين أنه من الضروري القيام بدراسات معمقة في مجال الاتصال للتمكن من وضع سياسة اتصال مناسبة..."[173] والوصول إلى تحديد الطرق والأطر العلمية و العمليَّة لتخطيط الاتصال ، انطلاقا من وظيفته في المجتمع عموما .

وهكذا فإن تخطيط ووضع استراتيجيات للإتصال يمكن أن يتعلق بقطاع بأكمله (كقطاع التعليم) كما يمكن أن يتعلق بحيز أضيق كالإدارة المحليّة ، خاصة بعد أن تبيَّنت أهمية الاتصال كوظيفة من وظائف المنظمة ، و بالتالي فهو يستجيب لمبادئ العملية الإدارية المعروفة سيما منها التخطيط و التنظيم الإداري و الرقابة .

مما يسمح له – كوظيفة- أن يكون دائم الحضور والنشاط ودائمة التناسق مع المحيط ومعطياته ليتجاوب معه ويستجيب له، كما يجب أن تحدد الطرق التي تمكنه من هيكلة وضمان متابعة نشاطاته وتأدية دوره.

---

[172] علي محمد منصور، *مبادئ الإدارة : أسس ومفاهيم*، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1996، ص.ص106.105

[173] Alan Hancock, *la planification de la communication au service du développement : recherche d'un cadre opérationnel*, U.N.E.S.C.O, Paris , 1982, p.p 17-18

بهذا فإن التخطيط الاستراتيجي للنشاطات الاتصالية ضرورة حتمية حتى تتمكن من الاستغلال الجيد والأنسب لوسائل الاتصال المتعددة التي بحوزتها لتحقيق اتصال متناسق ومنسجم .

يكون هذا الانسجام بين اتصالها الداخلي والخارجي من جهة، وكذلك بين نشاطاتها الاتصالية في مشاريع مختلفة من جهة أخرى، حيث لا تكون هناك ثغرات أو تناقضات بين ما تبثه من معلومات في مشروع حالي أو مشاريع موالية.

فلتحقيق اتصال فعال يتوجَّبُ على المنظمة – من خلال وظيفة الاتصال- تحديد مزيجها الاتصالي بشكل يتسع لأهداف متنوعة آخذة بعين الاعتبار تنوع جماهيرها من المتعاملين معها.

بهذا يصل الاتصال إلى " ... مرحلة النضج فإسناد رسالة ما لوسيلة دون أخرى ، لم يعد يتم عشوائيا بل إن له معايير ، ويتطلب تنظيما وتسييرا خاصا يتجسد من خلال مخطط للإتصال ، يسمح بدراسة كل وضع يتطلب اتصالا ليقرر متى نتصل ؟ عن طريق أي وسيلة ؟ وكيف تصاغ هذه الرسالة ؟ وما مدة بثها ؟...إلخ.

إن مخطط الاتصال عبارة عن سيرورة من القرارات المنطلقة من مبادئ وخطاب عام لتحديد نظام اتصالي (مرسلين، وسائط، مستقبلين أو جماهير مستهدفين) المنتهية إلى وسيلة قيادة (مخطط الاتصال) تعكس برمجة نشاطات الاتصال ...، ويسمح هذا المخطط بالتوجه العمَلي نحو التطبيق الميداني في شكل مخططات للحملات المتنوعة حسب الموضوع أو المشروع ..." [174] ، كإتصال الإدارات بجمهور العامة لشرح سياستها أو قراراتها ، في إطار ما يُسمّى بـــ : *الاتصال المؤسساتي* ، و في هذه الحالة " لا يكون الاتصال نشاطا في حدَّ ذاته بقدر ما هو مرافق للنشاطات ." [175]

و إذا كان مخطط الاتصال أداةً لنشاط وظيفة الاتصال في أي منظمة كانت ، فإن كيفية استعماله عملّيا تختلف من منظمة إلى أخرى ، حسب طبيعتها و أهدافها ، و مجالات اتصالها، من جهة ، و بمدى الإهتمام الذي توليه هذه المنظمة للإتصال في حدَّ ذاته من جهة أخرى .

و في المؤسسات الإقتصادية الحديثة نجد أن تخطيط الاتصال أصبح يخضع لقواعد *المناجمنت* *Le management* الذي يعتبر" ... عملية أو فن قيادة المنظمة وتوجيهها والتخطيط لتطويرها ، وهو قابل للتطبيق في كل ميادين نشاط المؤسسة، {بما فيها الاتصال} ... و يتمحور حول أربع نشاطات أساسية :

---

[174] Dominique beau / sylvain Daudel, op.cit, p.p54- 55.
[175] Pierre Zémor , op.cit, p.25

التخطيط ، التنظيم، التنشيط ، والرقابة "[176] ، " ... بهدف تسيير و تطوير المؤسسة كنظام ديناميكي و مركب يصل بها إلى تحقيق أهداف مُعيّنة "[177].

" ... فالمناجمنت تعني إدارة أنساق اجتماعية محددة الأهداف والغايات"[178]. مع الأخذ بعين الإعتبار خصائص المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة ، حيث يعتبر " ... المحيط وثيق الإرتباط بسيرورة المناجمنت."[179]

و إلى جانب التخطيط ، فإن أساليب التكفل بالاتصال - كوظيفة – تشهد تطورا مستمرا من أجل اتخاذ القرارات المناسبة التي تسمح بتحقيق أهداف الاتصال ، و أصبح المكلفون به يعتمدون على ما يسمى *بالنظام الذكي* أو *أنظمة المعلومات* " ... و هو نظام لجمع المعطيات و معالجتها و تحليلها ... إلى جانب إدماج التجارب و المعارف المطبقة سابقا للوصول إلى التوصيات المناسبة و المتلاءمة مع الحاجات الحالية و القابلة للتطبيق و الإستعمال في الحال و دون مُعــوَّقــات "[180]

3)- المراحل الرئيسية لمخطط الاتصال:

يعتبر التخطيط ووضع الإستراتيجيات الخطوة الأولى في الإدارة، وبقدر التركيز والاهتمام الذي ينصب على هذه المرحلة سوف يكون النجاح أو الفشل في المرحلة التالية، لذلك أصبح التخطيط في وقتنا الحالي سمة من سمات التطور، نسمع عنه في كل محال ومكان، خاصة بعد التطور الهائل للإعلام الآلي ومعالجة المعطيات.

و يمر مخطط الاتصال بمرحلتين رئيستين تتمثل الأولى " ... في الحصيلة التي يتم من خلالها تحليل النشاطات الماضية (السابقة) وتشخيص حالة الاتصال بالمؤسسة من ناحية النتائج التي حققها والوسائل المعتمد عليها في ذلك وهو ما يسمى أيضا بـــ : *تشخيص نظام الاتصال*.

أما الثانية فتتمثل في بناء مخطط للإستراتيجية الاتصال وهو الذي نشتق منه مخطط النشاط (خطة التنفيذ). "[181]

---

[176] Raymond Alain, *que sais-je : Le management*, presse universitaire de france,Paris, 1995, p.6
[177] Bonnet Amiel, *management de l'administration*, Jacob de Boeck, Paris, 1993, p.4
[178] Gilbert J.B.Proba Hans Hbich , *pensée globale et management (résoudre les problèmes complexes)*, les éditions d'Organisation, paris, 1989, p 237-238
[179] B. Dervaux, A. Coulaud, *Dictionnaire de management et de contrôle de gestion*, Dunod, 2ième édition , Paris,1990, p.114
[180] - Jean Marie Choffray, *systèmes intelligent de management : diagnostic, analyse et assistance à la décision*, éditions Nathan, Paris, 1992, p15-16
[181] Dominique beau / sylvain Daudel,op.cit, p. 63

وشرح هاتين المرحلتين يأتي فيما يلي :

1-3/- المرحلة الأولى : تشخيص حالة الاتصال :

" ... ظهر مفهوم التشخيص العملي أو العملياتي ، في سنوات الخمسينات في مؤسسات القطاع العمومي والخاص بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو عبارة عن اختبار لنشاطات المؤسسة بالمقارنة مع غاياتها وأهدافها بهدف مساعدة الإدارة على التحكم أكثر في مختلف العمليات والنتائج وتحسين الكفاءات.

... وبشكل أكثر واقعية يمكن القول أن التشخيص العملي يتعلق بتنظيم المؤسسة أو بتسييرها أو بكليهما معا ."[182] أي المعلومة المتعلقة بالتنظيم وهيكلته والتسيير وكيفيته أو بكليهما حيث يتم اختبار مدى صحتها ومدة نجاعتها.

" ويعتبر التشخيص نقطة التقاطع بين الماضي والمستقبل حيث يتم من خلاله التقييم واستخلاص الدروس، فهو يهدف إلى أن يكون المشرف على الاتصال على علم بكل كبيرة وصغيرة حول الاتصال الخاص بالمؤسسة من حيث الممارسات السابقة، الوسائل الممكنة (المستعملة منها أو المهملة أو المجهولة التي يعمل على كشفها...) وكذلك مختلف الجماهير الموجودة والمحتملة.

و التشخيص لا يتعلق فقط بالنتائج المتحصل عليها بل هو عبارة عن مراجعة (تحليلية) على مستويين :

- النتائج ومدى تطابقها مع الأهداف الموكلة للإتصال (ماهي النتائج المحققة، وما الذي ما زال علينا تحقيقه)
- المستوى الثاني للمراجعة التحليلية يتعلق بالجانب المنهجي لعملية تحديد الأهداف في حدِّ ذاتها (هل الأهداف المحددة بوضوح ؟ ، ما هي المعايير المحددة للتدرج نحو الأهداف ؟ ، كيف تمت المتابعة للقياس الفعلي للنتائج والفترات الفاصلة Les écarts؟ ، ماهي وسائل القياس الموجودة والمخصصة لأي جمهور مستهدف وذو أولوية ؟. "[183]

---

[182]Michael Poisson, *que sais-je? Audit et collectivités territoriales*, presses universitaires de France, Paris, 1989,
p.p 25-37

[183] Dominique beau / sylvain Daudel, p.p 63-91

إن التشخيص مرحلة هامة لبناء مخطط الاتصال ، و يجب أن يأخذ بعين الإعتبار طبيعة المعلومات أولا ، ومنطق الشبكية ثانيا ، و غايته الأساسية هي تحليل *نظام الاتصال* القائم و تحديد *عُدَّة الاتصال* المبرمج .

" فعـــالم المؤسسة الحديثة هو عالم مُتَّصِل والمعلومات المتبادلة فيه تتسم بالتعدد والتعقيد Multiples et complexes بعضها مشفر Codifiés (أي أن الرسالة محدودة و واضحة المعالم وقد تكون مدونة) وبعضها مُكوَّن بشكل تقريبي وجزءه الأكبر غير مصرح به، وتنتقل المعلومات بين الأفراد وبين الهياكل ومسؤولي المصالح والمديريات، وكثير من هذه المعلومات تبقى محبوسة- ولو ظاهريا- داخل المجال الذي نشأت فيه، وهذا يدل على وجود مصدر للثروة والفعالية لا بد من استغلاله من طرف المؤسسة

ويتم ذلك عن طريق تحديد هذه المعلومات ومعالجتها لتصبح قابلة للنقل، أتوماتيكيا أو آليا (عبر وسيلة الإعلام الآلي أو بأية وسيلة أخرى دون أن يتموه معناه)، مع العمل على تحسين سيرورة تنقلها ...خاصة مع تطور الإعلام الآلي وتزايد جهود استغلاله في نقل مختلف المعلومات وخلق أنظمة خاصة بذلك...مما يعود بالفائدة على المؤسسة عندما تعتمد على الأنظمة معلومات تساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة وإحداث التغييرات والتجديدات الملائمة...

وبفضل هذه التحولات يمكن إنشاء شبكة اتصال ثابتة (بحيث تكون الأطراف والرسائل معروفة نسبيا وسيرورة الاتصال أكثر وضوحا)...،

وفي هذا الإطار يمكن الحديث عن المعلومة العمَلِيَّة Information Opérationnelle، والمعلومة التي تفيد في الانسجام والتنسيق Information de cohérence ، أما الأولى فهي التي تتنقل مباشرة بين الأطراف الفاعلة حول النشاط المراد القيام به، أما الثانية فتستعمل للتوثيق والأرشيف بهدف التحليل والاستنتاج في مراحل قادمة. "[184]

" والمؤسسة تجد نفسها وسط شبكة من الأطراف المعنية التي تتزاحم وتتدخل في فهم وإدراك فكرة المشروع من جهة وفي تطبيقاتها الميدانية من جهة أخرى...، وهكذا ففي كل مرحلة من مراحل تطور المؤسسة يتشكل تركيب خاص بين المصادر الأساسية للرسائل.

---

[184] Alain Vincent, *concevoir le système d'information de l'entreprise*, les éditions d'organisation, Paris 1993) p. p 121-128.

إن أخذ منطق الشبكية – الجديد – بعين الاعتبار هو من تحديات مصلحة الاتصال كما سيسمح بمعرفة كل الأطراف (المرسلة) وتحليل العلاقات المتبادلة."[185] وطريقة تنقل المعلومة ومحطاتها ، وهو ما من شأنه تفعيل إستراتيجية الاتصال .

" ... و المشكل الأساسي في المجتمع المابعد صناعي لم يعد البحث عن كيفية التنظيم الفعال للإنتاج وإنما هو البحث عن الكيفية الأمثل التي تنظم المؤسسة بها نفسها حتى تتخذ القرارات الأنسب، بمعنى الكيفية الأمثل التي تنظم المؤسسة بها نفسها حتى تعالج المعلومات بشكل فعال ومفيد.

فالمعلومة تلعب دورا هاما في اتخاذ القرار المناسب..وعليه لا بد من إنشاء و تطوير نظام قادر على نقل المعلومات "[186] اللازمة داخل المؤسسة.

" ورغم التطور التقني لوسائل الاتصال إلا أنه يمكن القول أنه لا وجود لما يسمى بثورة الوسائل التكنولوجية لأن المشكل الحقيقي يمكن في درجة ومدى التمكن من التنسيق فيما بينها "[187] واستغلالها بشكل منسجم يعود على المؤسسة من دون أن تنفي وسيلة معينة ما تقدمه أخرى، أو تطغى وسيلة على أخرى بل بشكل متكامل منسجم وبأقل التكاليف وبأكثر مردودية.

وهكذا فالوسائل متعددة وفي تزايد مستمر بفضل التكور التكنولوجي، لذا فبدل إعطاء قائمة تُعدِّدها، سنصنفها حسب أهدافها و ما يمكن أن تقدِّمه لإتصال فعال بالمؤسسة، من خلال الجدول التالي:

---

[185] Dominique / Beau Sylvain Daudel, op.cit. p.p 36-40

[186] Emmanuel Arnaud Pateyron, *le management stratégique de l'information* , ed Economica, 1994, Paris, p.p 5-6

[187] Ibid,p.24

رقم الجدول:12

عنوان الجدول: بعض الأمثلة عن أدوات الاتصال ومجال إستعمالها [188]

المجال	أدوات الاتصال
تسيير الإشاعات	المنشورات ، الملصقات الدورية ، اللوبيات
الاستماع / المتابعة	التحقيقات ، الصور والمناخ الاجتماعي، الهاتف الأخضر، تحليل المحتوى ، زيارة ميدانية
الإعلان	ندوات صحفية، حملات إشهارية ، تسويق مباشر، اتفاقية ، رسالة الرئيس{ أو المسؤول} ، الملصقات الداخلية
النتائج	ندوات صحفية ، اجتماع للإعلام ، ملف لعرض مختلف العناصر

" إن تحديد هذه العناصر (المصادر، الوسائط والدعائم) يسمح بتحليل *نظام الاتصال* ، وعندما يتم تركيب مصدر معين من وسائطه ودعائمه حول خطاب معين وتطبيق ذلك في الواقع نكون بصدد ما يسمى *بعُدَّة* أو *جهاز الاتصال* un dispositif de communication ، فالأمر يتعلق بتحديد مجموعة المرسلين المحتملين والوسائط الممكنة للقيام باتصال معين (الهدف) للوصول إلى جمهور مستهدف معروف أو معين " [189] والشكل التالي يعطي مثالا عن عدة اتصال أو جهاز اتصالي وضع بهدف تسيير العلاقات مع الصحافة (أنظر الشكل التالي) .

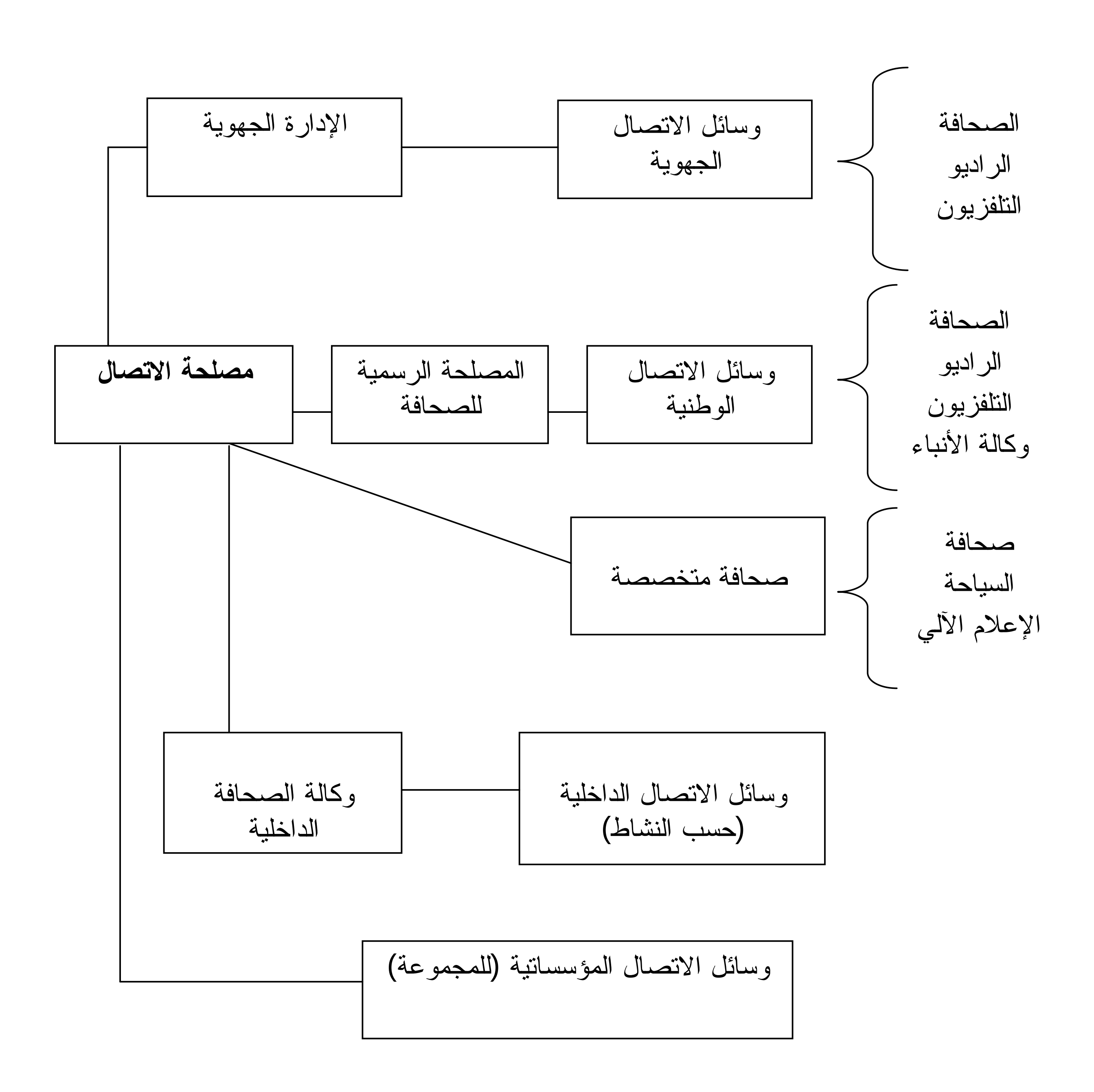
---

[188] Dominique Beau / Sylvain Daudel, op.cit, p.88

[189] - Ibid, p 80, 81

رقم الشكل: 13

عنوان الشكل: مثال عن جهاز تسيير العلاقات مع الصحافة[190]



[190]Domunique Beau/ Sylvain Daudel, op.cit, p. 89

3-2/- المرحلة الثانية : مخطط استراتيجية الاتصال :

" على ضوء السياسة العامة يتم إعداد إستراتيجيات لتطوير المؤسسة في أفق محدد ... و كل من الإستراتيجية والأهداف ما هي إلا تعبير عن رؤية وإدراك المؤسسة لنشاطاتها وهي تحديد لنسبة التطور، حقل التوسع والقوى الكبرى الواجب استغلالها والفائدة المراد تحقيقها.

و الإستراتيجية حجر الأساس للقيام بالمناجمنت...فهي اتخاذ خيارات تكون ذات أولوية لتحقيق مجموعة من الأهداف "[191] .

" إن على كل منظمة أن توضح النقاط التالية :

- فحص المهمة (بماذا يتعلق الأمر؟)
- دراسة تحليلية للعوامل الأساسية (من أين جئنا ؟)
- إعداد فكرة أولية لطريقة السير عن طريق تلخيص نتائج الدراسة (أين نحن؟)
- إنشاء مخطط النشاط المناسب (ماهي النتائج؟)
- إتخاذ القرارات وتوزيع التوجيهات (إلى أين سنذهب ؟)

وبالإجابة على هذه الأسئلة نتوصل إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية حيث تظل توجه سير المؤسسة في عدة ميادين أو وظائف وإلى أمد طويل.

إن طريقة التفكير الإستراتيجي الهادفة إلى اتخاذ مثل هذه القرارات ما هي إلا امتداد لطريقة التفكير التاكتيكي والمستعملة منذ أجيال في التخطيط العسكري." [192]

" و استراتيجية المؤسسة هي عملية تنظيم انتشار القوى والمصادر الموجهة للزبائن في سوق معينة .

و لا يجب التركيز فقط على الوجه الخارجي لإستراتيجية المؤسسة، لأن البعد الإستراتيجي يتعلق بداخل المؤسسة أيضا وأن الانسجام بين الإستراتيجية الداخلية والخارجية يعتبر أمرا هاما جدا، ... فالإستراتيجية عموما عبارة عن اختيار معايير وقرارات مسماة إستراتيجية لأنها تستهدف توجيه نشاطات وهيكلة التنظيم بصفة محددة وعلى المدى الطويل، أما الإستراتيجيات الخارجية فهي تحدد أنماط الإرتباط مع المحيط فهي تعين جماهير أو مراسلين تتوجه إليهم المنظمة والدعائم أو أنماط التراط (معلومات، علاقات شخصية، أو مؤسساتية...إلخ) ومدى كثافة هذه العلاقات ودرجة عدم التناسق Asymetrie التي يمكن تجاوزها (أثر الهيمنة) ودرجة التعاون المقبولة في عملية تحديد أنماط الترابط.

---

[191] Raymond Alain Thiétart, *que sais-je : Le management*, op.cit, p 6.
[192] Henri Spitzki, *la stratégie d'entreprise compétitivité et mobilité* , édition Economica, Paris, 1995, p.46

بينما الإستراتيجيات الداخلية فتنطبق على أنماط العلاقات القائمة داخل المنظمة، فهي تحدد المبادئ التي ستوجه التطبيقات الإدارية (وحدات التنظيم) وكذلك التطبيقات التنشيطية (وحدات التنشيط والمراقبة الاجتماعية). " [193]

أما في ميدان الاتصال بالتحديد " في ميدان الاتصال تعرف على أنها أحسن طريقة تحديد للسياسات والمواقف التي تتماشى مع خصوصيات كل عملية "[194]، فهي عملية اختيار السياسات، الرسائل و الوسائل وفق معايير محددة (مدروسة) تجعلها الأكثر تناسبا مع خصوصيات كل عملية اتصال يتم تخطيطها سواءا في إطار اتصال المنظمة أو بالموازاة مع أحد نشاطاتها.

" وحتى تكون إستراتيجية الاتصال مقبولة ولائقة بالمؤسسة أو المنظمة فإن عليها الاستجابة إلى الشروط (المبادئ) التالية :

- التواجد : فعلى كل مؤسسة إعداد إستراتيجية اتصال فعلية (بمعنى الكلمة لها ميزانيتها وأهدافها البعيدة المدى وليس الاكتفاء بعمليات *الطلقة بطلقة* أو ردود الفعل الآنية والنشاطات المنعزلة.

- الإستمرارية : لا بد أن تتواصل على مدى سنوات دون تقطع حتى تتجاوز كل حالات التداخل أو تمويه الرسائل بسبب بعض الأحداث أو التغيرات.

- التمييز : من الأدوار الأساسية للاتصال نجد ضرورة خلق المميزات وإبرازها.

- الوضوح : حتى يكون الاتصال مفهوما وفعالا يجب أن يكون واضحا، بسيطا، وسهل الاستيعاب حتى لا يجد الجمهور المستهدف غموض أو صعوبة في إدراك الرسائل.

- الواقعية : لا بد أن ينسجم الاتصال مع واقع المنتوج (أو المؤسسة) فأي تفاوت بين رسالة ما والواقع قد يؤدي إلى رفض باقي الرسائل وفقدان صرة المنتوج (أوالمؤسسة) لقيمتها.

- الإحالة والانعكاس declinaison : يجب أن يكون للاتصال القدرة على الانعكاس على جميع التقنيات (إشهار جماهيري، العلاقات العامة، ...إلخ) دون أن يفقد قوته ووضوحه.

- الانسجام والتناغم : يجب أن ينسجم الاتصال مع باقي قرارات المؤسسة.

- القبول الداخلي : يجب أن ينال الاتصال تأييد العمال والموظفين وفي حالة العكس فإن ذلك سيؤثر على فعالية حملة الاتصال. " [195]

[193] A. Ch. Martinet, *stratégie*, Libraire vuibert, France, 1983, p 25-28.

[194] عبد الوهاب الكتابي، *الموسوعة السياسية. الجزء الأول* ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط2 ، ص169

[195] Jean marc Décaudin ,*La communication Marketing:concept, techniques et strategies,* édition Economica, Paris, 1995, p.p 49-50.

4)- تنظيم و تسيير وظيفة الاتصال :

" إن وظيفة الاتصال ستقوم من خلال الإستراتيجية بتسيير عدة نشاطات يمكن تصنيفها كما يلي :

- نشاطات مبرمجة: كحملات الصورة الداخلية أو الخارجية (اتصال مؤسساتي وعلاقات عامة) ، النشاطات الدورية عبر وسائل الإعلام الجماهيرية (جريدة المؤسسة، صحف خارجية، ملصقات...إلخ)، تنظيم التظاهرات (ميسينا، سبونسورينغ، معارض،... إلخ)، و الإشهار والترويج

- نشاطات غير مبرمجة : وهي عموما تتعلق بالاتصال الخاص بانتهاز الفرص والمناسبات غير المتوقعة (لصالح المؤسسة) ، و الاتصال أثناء الأزمات الذي يعتمد على وسائل التنبيه و التجنيد والتعبئة.

وتتم هذه النشاطات بالتنسيق المباشر مع إدارة المؤسسة، ومصلحة الاتصال تلعب دور المرشد المؤسساتي بالنسبة لمختلف وحدات الوظائف الأخرى والقائمين بتنفيذ المشاريع.

وحتى ينجح الاتصال فإن هذه المصلحة تقوم بإنشاء حلقات متينة وارتباطات في شكل شبكة قادرة على كسب رهانات الاتصال في آجالها وتعطي للقائمين بالاتصال فكرة الوقت المناسب لبث الاتصال، وكذا كيفيته و سبُله و النقاط الأساسية لمحتواه " [196].

إن كل أنواع الاتصال بالمؤسسة (إشهاري، داخلي، مؤسساتي...إلخ) ، قد تُستقبل من جماهير أخرى إضافة إلى تلك التي تُوَجَّهُ إليها، ويمكن للمؤسسة مضاعفة استفادتها من كل نشاط اتصالي إن هي نسَّقت بينه وبين باقي النشاطات والرسائل، وبثتها في تناغم على اختلاف جماهيرها، فلا يوجد إشهار موجه للزبائن من جهة واتصال عبر الصحافة موجه للرأي العام من جهة أخرى أو اتصال داخلي موجه للموظفين فقط ، لأن الموظفين يقرأون الصحف (الخارجية) والصحافة قد تستقي معلوماتها مما يتم بثه داخل المؤسسة.و لا يعني ذلك دمج الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي في اتصال واحد ، بل أخذ هذه العلاقة القائمة بينهما بعين الإعتبار عند إعداد الرسائل و المحتويات الاتصالية.

إن هذه العلاقة بين الاتصال الداخلي والخارجي تبين أهمية الاتصال كوظيفة في المؤسسة كما تؤكد على حاجته إلى تخطيط وتنظيم، أما فيما يخص التخطيط فقد تم توضيحه في النقاط السابقة المتعلقة بالتشخيص والاستراتيجية والبرمجة، أما فيما يتعلق بالتنظيم والتسيير فهو موضوع هذا الجزء.

---

[196]Dominique Beau / Sylvan daudel, op.cit, p.p 129-131.

1-4/- الهيكل التنظيمي لوظيفة الاتصال :

" إن كل تنظيم يشتغل بالاعتماد على تقسيم معين للعمل وتوزيع المهام على أعضاء التنظيم وفكرة تقسيم العمل هي أساس ظهور الهيكل التنظيمي L'organigramme في المؤسسة. " [197]

" و تعني وظيفة التنظيم تحديد أوجه النشاط المختلفة التي يتطلبها تحقيق أهداف المشروع، ثم تجميع أوجه النشاط على شكل إدارات، وتحديد الروابط بين الإدارات المختلفة، والسلطات اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة في كل إدارة ويطلق على كل ذلك تسمية البناء التنظيمي أو الهيكل التنظيمي..."[198] .

" و يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلة فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة (المؤسسة) ، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية. "[199]

" و البناء التنظيمي هو الإطار الذي تعمل الإدارة داخله، فهو ليس غاية في حدا ذاته وإنما هو أداة لتحقيق أهداف المشروع والتنظيم الجيد الذي يراعي فيه مبادئ التنظيم يساعد على نجاح المشروع، كما يجب ملاحظة أن يتفق البناء التنظيمي مع احتياجات المشروع وإمكانياته. "[200]

" وليس هناك هيكل مثالي صالح لتطبيق لأية مؤسسة { أو مصلحة } لأن الهيكل التنظيمي يعتمد على أهداف المؤسسة وطبيعة عملها وظروفها المحلية، وقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل من شأنها أن تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، وأهم هذه العوامل هي : حجم المؤسسة...، مدة حياتها...، مكان عملها... ، تخصصها...، القدرات الإنسانية ... ، التكنولوجيا {المتاحة}... ، تأثير البيئة { و عوامل المحيط}. " [201]

" وقد أكد الباحثون ... على أهمية هيكلة التنظيم حسب الإستراتيجية ، لأنهما يشكلان كلا متكاملا. "[202]

" إن تسيير السياق التنظيمي الذي ترسم فيه الإستراتيجية هو بلا شك أحد المراحل الحاسمة التي تواجه المسير، وأحسن إستراتيجية من الناحية النظرية قد تصل لا محالة إلى الفشل إن لم تكن كل من

---

[197] - N. aubert al, *Management : Aspects humains et organisationnels*, presse universitaire de France, 3éme édition, Paris, 1994, p 465

[198] صلاح الشنوني، *التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال*، مؤسسة الكتاب الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 86

[199] - فؤاد الشيخ سالم وآخرون، *المفاهيم الإدارية الحديثة*، مركز الكتب الأردني، الطبعة الرابعة، الأردن، 1992، ص 135

[200] صلاح الشنوني، مرجع سبق ذكره، ص.ص 86- 87

[201] فؤاد الشيخ سالم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.ص 135-137.

[202] R.Laud de Bruecker, *Stratégies organisationnelles*, édition Economica, Paris, 1995, p 105

الدعائم التنظيمية للهيكل، المخططات العملية (التنفيذية)، المراقبة والتنشيط غير متماشية مع طابع وخصائص النشاطات الواجب القيام بها"[203]. " مع التأكيد على أن عملية تصميم و بناء الهيكل التنظيمي عملية مستمرة، تأخذ بعين الاعتبـــار ميول الهيكل التنظــيمي إلى الاستقرار و الثبـــات كحقيقة يجب أن لا نُغفلها. "[204]

و بالنسبة للإتصال " فإن الإعتراف بالاتصال كوظيفة داخل المؤسسة يعتبر ظاهرة حديثة، و قبل سنوات الثمانينات (من القرن الماضي) لم يكن الاتصال الشامل {الذي ينسق بين الاتصال الداخلي و الخارجي} يؤخذ بين الاعتبار، حيث كانت نشاطات الاتصال المؤسساتي من مهام مديريات العلاقات العامة ومديريات العلاقات الخارجية، والإشهار من مهام المديريات التجارية أم الإعلام الداخلي فقد كان يوكل إلى مديرية الموظفين (شؤون الموظفين)، لكن الاقتناع بالبعد الاستراتيجي للاتصال في المؤسسة الحديثة جعل المسؤولين يتجهون نحو خلق مديريات للاتصال موضوعة مباشرة تحت تصرفهم ليساعدهم على مراقبة حالة الاتصال بمؤسساتهم، وهذا رغم الصعوبات التي واجهتهم لإقناع المسؤولين التجاريين ومسؤولي الموارد البشرية للتخلي عن الإشهار والإعلام الداخلي وتركها للمختصين الملحقين مباشرة بالإدارة العامة.

وفي الواقع لقد تطلب الأمر وقتا طويلا حتى تعترف الثقافة الداخلية (للمؤسسة) بالاتصال كمهنة تتطلب المهارة، الاحترافية، وتكوينا تطبيقيا، خبرة وكفاءة شخصية. "[205]

" و المتمعن في نشاطات الاتصال يلاحظ أنها تواجه صعوبات وتشتت في استعمال مصادرها مما جعل تنظيم نشاطاتها تنظيما هيكليا أمرا ضروريا لأنه يسمح بتقسيم المهام وتنسيق العمل...

من الناحية النظرية يوجد مقاربتين لوضع نموذج هيكلي للإتصال وهما :

- التجميع حسب الوظائف (و حسب الوسائل التقنية)
- التجميع حسب الأسواق (الجماهير المستهدفة)

... إن المقاربة الأولى ترتكز على الناحية التقنية للاتصال وتطبيقها في مصلحة الاتصال يجعل الهيكل مبنيا حسب الأدوات (الوسائل التقية) وليس حسب المهام مما يجعل المصادر مرتبطة بالوسائل وبالتالي تكون الرسالة محددة بالوسيلة ومتوقفة عليها...

---

[203] Raymond- Alain Thietart, *la stratégie d'entreprise*, ediscience international, France, 1993, p 209

[204] د.عبد الوهاب سويسي، *المنظمة: المتغيرات -الأبعاد -التصميم*، دار النجاح، الجزائر، 2009، ص 206

[205] François Eldin, op.cit, p 266-267.

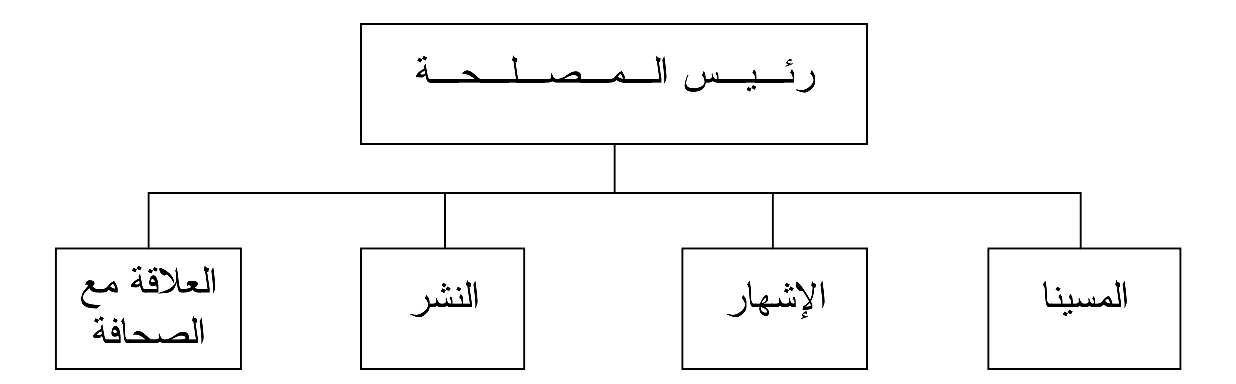
أما المقاربة الثانية فميزتها تسبيق المصادر وتجميعها حسب الجماهير المستهدفة والتي تعتبرها المؤسسة جماهير إستراتيجية وهي بذلك تسهل تسيير الأهداف حسب الأصناف الكبرى لسوق الاتصال (الجماهير المستهدفة)...

إن هاتين المقاربتين تتسمان بالطابع النظري البحت، بينما في الواقع نجد أن هيكل مصلحة الاتصال (أو المديرية) يجمع بين الوحدات المهيكلة حسب السوق، و الوحدات التقنية التي تلعب دور الناقل و تدخلها يكون عرضيا لا أكثر. "[206]

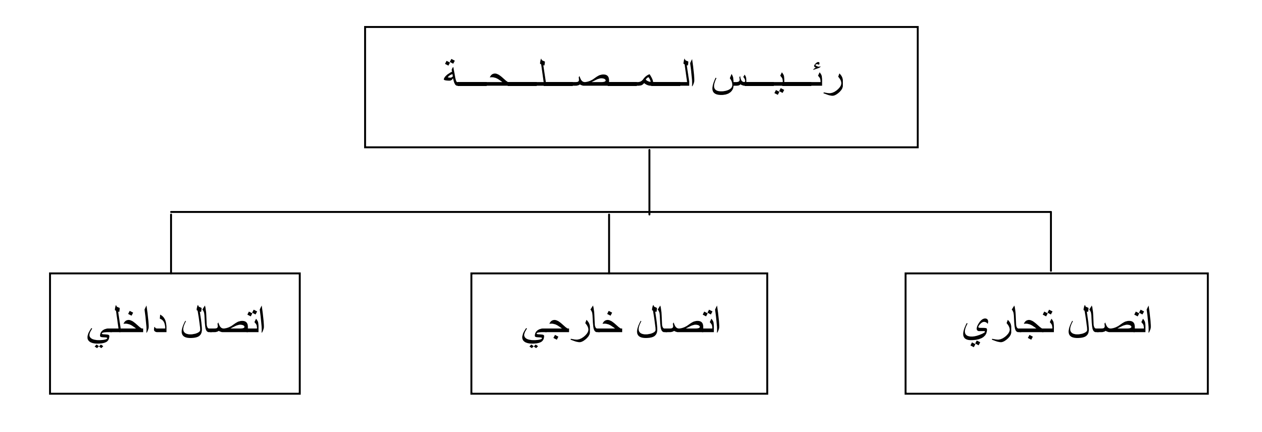
رقم الشكل: 14

عنوان الشكل: نماذج الهيكل التنظيمي للاتصال[207]

- الهيكل التنظيمي حسب الوظائف



- الهيكل التنظيمي حسب السوق ({ الجماهير المستهدفة })



[206] Dominique Beau / Sylvan daudel, op.cit, p.p 143-146.
[207] Ibid, p.p 145-146

إن القائمين بالاتصال في المؤسسة ليسوا فقط موظفوا مصلحة الاتصال –إن وجدت- بل العديد من وحدات المؤسسة ، التي عليها تنسيق اتصالها تحت إشراف مصلحة الاتصال و تنسيق الاتصال يستجيب لبعض التقنيات العمليَّة ، و قبل ذلك لابد من تحديد هذه الوحدات التي قد تختلف من منظمة إلى أخرى .

رقم الجدول: 15

عنوان الجدول : القائمون بالاتصال في المؤسسة[208]

القائمون بالاتصال	حــــــالات الاتصال
الإدارة	- المصادقة على المخطط الإستراتيجي - المصادقة على مخططات الحملة - تزويد إستراتيجية المؤسسة والحوادث الجارية للمشاريع الكبيرة بمعلومات - التدخل في مرحلة التحضير للإعلان عن مخطط الحملة التدخل للاتصال في حالة الأزمة
الوحدات الوظيفية	- تزويد الحملات المؤسساتية بمعلومات إذا كان ضروري - القيام بطلب لمصلحة الاتصال للإستشارة - تزويد مصلحة الاتصال بالحصيلة الدورية لمشاريعها في مجال الاتصال - إمكانية التدخل للاتصال في حالة الأزمة
الوحدات العملية	- تزويد مصلحة الاتصال بمعلومات لتقوية الحملات المؤسساتية (إذا كان ضروري) - إدارة الاتصال العملي : الزمرة (الفريق)، الاتصال التجاري والترويجي - مساهمة في الحملات المؤسساتية بدعم من قبل مصلحة الاتصال أو من قبل مسؤول ما - تزويد مصلحة الاتصال بالحصيلة الدورية للاتصال وبالمشاريع الخاصة بمجال الاتصال. - القيام بطلب لمصلحة الاتصال للإستشارة في : - تشخيص فكرة وتركيب العمليات - الإعلانات التقنية : الطبع، السمعي البصري - إمكانية التدخل للاتصال في حالة الأزمة

[208] Ibid, p.141

أ- **الوحدات المهيكلة حسب الأسواق :**

إذا كانت هذه مصلحة الاتصال مهيكلة حسب أسواق الاتصال مثلا (المقاربة الثانية) فيمكن على العموم تصنيف تلك الوحدات إلى : " وحدات داخلية ، وحدات مؤسساتية، وحدات العلاقات مع الجماعات الكبرى ، وحدات الاتصال التوظيفي ...

إن مهمة الوحدات المهيكلة حسب السوق هي متابعة الاتصال الخاص بجمهور محدد ويتم نشاطها كما يلي :

- السهر على متابعة آراء وتوجهات الجمهور المعني : حيث تتوفر هذه الوحدة على وسائل الاستماع التي تساعدها على ذلك، كما تسجل كل المعلومات حول حالة الجمهور المستهدف بالطرق المتعارف عليها في المؤسسة (لوحة القيادة = Tableau de bord)، لتقديمها إلى مسؤول المصلحة، وتتعدى ذلك إلى التحليل المعمق لخصائص ومميزات الجمهور المعني وحالة والوسائط وتطورات والتغيرات والتطلعات على المدى الطويل.

- تسيير نشاطات الاتصال تجاه الجمهور المستهدف (الخاص بها) بالتنسيق مع وحدات الدعائم التقنية (الوسائل العرضية)، وقد تكون هذه النشاطات على شكل حملات مهيكلة على المدى الطويل ومرتبطة بالمشاريع الثقيلة أو نشاطات آنية.

ويمكن أن تندمج هذه النشاطات في إطار حملات أوسع ومتعددة الجماهير (إلى جانب الجمهور الخاصة بالوحدة نفسها)، وفي هذه الحالة تشترك الوحدة مع الوحدات الأخرى تحت مسؤولية رئيس مشروع، كما أنها تبقى مسؤولة على تحسين نوعية عدة وأجهزة الاتصال الخاص بجمهورها المستهدف وتقديم الاقتراحات المتعلقة بتسييرها (كالتكوين، إدخال وسائل جديدة، تحسين الوسائط...).

- إنجاز الحصيلة المتعلقة بالجمهور المستهدف مع المشاركة السنوية في إعداد مخطط الاتصال، وكما رأينا فإن عملية إعداد الحصيلة المتعلقة بالجمهور تعد مرحلة أساسية في إعداد مخطط الاتصال حيث يتم إحصاء نشاطات الاتصال وتحليل الصعوبات التي واجهته إلى جانب تقييم قدرات ومردودية الوحدة، وكلها معطيات أساسية يحتاج إليها مسؤول مصلحة الاتصال ليستخلص أحكاما فيما يتعلق بحالة سير وتشغيل مصلحته واتخاذ إجراءات التعديل اللازمة.

ب-وحدات الدعائم التقنية (النواقل العرضية أو الوسيطة):

الطبع / النشر، السمعي-بصري، العلاقات العامة، المسينا والسونسورينغ، العلاقات مع الصحافة، التوثيق، خلية مراقبة التسيير.

إن كل وحدة من وحدات الدعائم مسؤولة على تقنية منفردة من تقنيات الاتصال ونشاطها مرتبط مباشرة بطلبات الوحدات المهيكلة حسب الأسواق دون أن ننسى التوثيق الذي يرافق كل النشاطات التي تمارسها المصلحة.

كما أن بعض الوحدات التقنية قد لا تبقى تقنية بحتة تعمل بالتنسيق مع وحدات السوق بل يمكن أن تختص في العمل مع أحد الجماهير المستهدفة (إحدى الفئات) مثل الوحدات التي تستعمل الوسائل التقنية الخاصة بالترويج يمكنها أن تختص في العمل مع الجمهور التجاري (الجمهور المستهدف بالاتصال التجاري). "[209]

" أما خلية مراقبة التسيير فهي وحدة تعمل على مراقبة سير باقي الوحدات والتوجيه الإستراتيجي وتحضير الميزانيات. "[210]

" وتجدر الإشارة إلى أن بعض المؤسسات مازالت تفضل إسناد مسؤولية الاتصال التجاري بوظيفة التسويق و الاتصال المؤسساتي لمديرية العلاقات الخارجية أو مديرية العلاقات العامة، وحجتها في ذلك هي أن الاتصال التجاري هو قبل كل شيء وسيلة تسويقية وأن الاتصال الداخلي يجب أن يكون في خدمة تسيير الموارد البشرية.

وفي هذه الحالة وتفاديا لما قد ينجم عنها من سلبيات، يُنصح بإنشاء لجنة اتصال Comité de communication تسهر على ترابط وتنسيق نشاطات الاتصال التي تقوم بها كل المديريات السابقة الذكر. "[211]

ومن خلال ما سبق يمكن الوصول إلى نتيجة، وهي أن هذا الاقتراح الأخير قد يتناسب أكثر مع المؤسسات أو المنظمات التي لا تتوفر على الوسائل التقنية للاتصال، واتصالها الخارجي يتم بالتعاقد مع وحدات إنتاج خارجية و مستقلة (كالوكالات الإشهارية).

[209] Ibid, p.147-149
[210] Antoine Giscard d'Estaing, *que sais-je? : la gestion publique*, 1ière édition, presses universitaire de France, 1991, p.58
[211] françois Eldin. Op.cit, p 26

2-4/- أدوات توجيه وتسيير وظيفة الاتصال :

" التسيير والإدارة هما كلمتان عادة ما تستعملان في اللغة غير المتخصصة كمترادفات تحمل معنى الاعتناء، التوجيه وقيادة العمليات.

إن فعل التسيير هو وسط بين فعل الإدارة التي لها سلطة على الأهداف والغايات وبين عملية التنفيذ Exécution التي ليس لها سلطة لا على الأهداف والغايات ولا على الوسائل.

و عملية التسيير تبدو كاستعمال عام للوسائل المتاحة من طرف مسؤول معين من أجل تحقيق أهداف وغايات محددة. "[212]

و عليه يمكن القول أن المسير ليس له سلطة مباشرة على الأهداف في حين أنه يمكنه توجيهها من خلال تقديم الإقتراحات إلى الجهة المعنية التي تملك سلطة مباشرة على الأهداف و الوسائل.

" إن نشاط مصلحة الاتصال له خاصيتين مميزتين وهما قلة الروتين وضعف النمطية (فالنشاطات لا تتكرر دائما وإن تكرر أحدها فهو لا يتم دائما بنفس النمط)، فدورات النشاط الاتصالي الذي يمكن وضعه تتميز بالليونة، والرهان الذي يواجه مسؤول الاتصال هو الوصول إلى تركيز استغلال الموارد (الميزانية، الموظفين، التقنيات...) حول الأهداف الكبرى للاتصال لتتجسد من خلال برامج الاتصال التي تربط وظيفة المديرية (أو المصحلة) وبالتالي فنشاط مصلحة الاتصال يجب أن يسمح بالتطبيق العملي لإستراتيجية الاتصال وبرامجها وهذا يعني أنه يجب :

- الاستناد على الأولويات المحددة للاختيار والترتيب الراشد للطلبات (طلبات الاتصال أو الحالات التي تتطلب نشاطا اتصاليا) .
- تحضير أدوات التوجيه ومتابعة نشاط المصلحة

[212] B. Dervaux / A.Coulaud, op.cit, p.86.

إن المصلحة تحتاج إلى وسائل لأداة وظيفتها يتم توفيرها بفضل تخطيط برامج سنوية تضمن برمجة النشاطات في تناسق وانسجام مع الموارد المتاحة من جهة (موظفين، ميزانية، تقنيات،...) ومع صعوبات المحيط من جهة أخرى (متطلبات المتحدثين والمرسلين) وهذا يفترض ما يلي :

- إدخـال أسلـوب المنـاجمنت حسب الأهـداف والتسيير عن طريق الـحمـلات الـكبرى Management par objectifs et gestion par grandes compagnes
- التنسيق بين الموارد المتاحة حول هذه الحملات الكبرى
- امتلاك وسائل التنبؤ (التوقع) ومتابعة نشاط الاتصال بالتوافق مع المتحدثين (المرسلين) الرئيسيين لوظيفة الاتصال.

ولكسب هذه الرهانات فإن مصلحة الاتصال ستخصص لنفسها نظاما لإدارة الأعمال حسب الأهداف يسمح بإسناد صحيح للموارد بالاعتماد على إستراتيجية اتصالية تحمل أولويات متمحورة حول الجمهور المستهدف، والنشاطات والمهام"[213].

و إلى جانب ما سلف ذكره في هذه الدراسة بالنقطة المتعلقة بالاتصال لدى رواد الفكر التنظيمي، فإن" المناجمنت حسب الأهداف تعتبر من جهة محاولة لتوضيح الغايات واكتساب المناجمنت صفة الموضوعية بشكل يجعل مسؤولية تحقيق الغايات موزعة بعقلانية بين أعضاء الفريق الإداري، كما تعتبر من جهة أخرى محاولة لمراجعة معايير الكفاءة التي تسمح بقياس فعالية المناجمنت... {و في ذلك} تشجيع لمجموع المسيرين في المنظمة على لعب دور إبداعي في تأسيس نماذج للكفاءات والنجاحات التي ينتمون الوصول إليها. "[214]

[213] Dominique beau Sylvain Daudel, op.cit, p.p 153-154
[214] - Carol Kennedy, *toutes les théories du management : les idées éssentielles des auteurs les plus souvent cités*, Maxima et Laurent du Mesnil, Paris, 1995, p.p 96-97

- **مناجمنت الاتصال حسب الأهداف:** [215]

و بالنسبة لمصلحة الاتصال يعتبر نظام التسيير حسب الأهداف Management by objectives M.B.O ، بمثابة عُدَّة أو جهاز دوري للمناجمنت وتسيير العمليات إضافة إلى كونه يتماشى مع التوجهات الإستراتيجية للاتصال وينقسم إلى خمسة أطوار :

1- تحديد إستراتيجية الاتصال، ويتم ذلك بالتنسيق بين مصلحة الاتصال والمسؤولين الرئيسيين للمؤسسة.
2- اختيار الأولويات من خلال الاستثمارات (المقابلات) المتواصلة مع زبائن المصلحة (المتعاملين معها من الداخل والخارج) وتحضير برنامج للأولويات يتم تقديمه للمسؤولين للمصادقة عليه.
3- تحديد الأهداف وكيفية مشاركة مختلف وحدات المصلحة ويتم اشتقاق الأهداف من الأولويات أو بتعبير أخر تحويل الأولويات إلى أهداف عن طريق مخطط للنشاط يحتوي على إجابات الأسئلة التالية : من؟ يفعل ماذا؟ متى ؟.
4- تنفيذ التوجيهات
5- مراقبة وتقييم النتائج، ويتعلق الأمر بالقيام بحصيلة Un bilan للنشاطات على المستوى الداخلي للمصلحة، وعلى مستوى زبائنها ومتعامليها بهدف استخلاص العبر والدروس التي تفيد في السنة القادمة في التفاوض مع المسؤولين على الموارد اللازمة لحقيق الأهداف.

إن مثل هذا الجهاز لا يمكنه العمل بفعالية إن لم تكن كل وحدات المصلحة مشتركة ضمنيا في كل أطوار نظام التسيير حسب الأهداف (G.P.O) Gestion par objectifs.

و لابد أن يكون لمصلحة الاتصال منهجية داخلية لتسيير المشاريع تحتوي على:

---

215 Dominique beau Sylvain Daudel, op.cit, p.p, 154-157

- تعيين مسؤول المشروع لكل نشاط من النشاطات الكبرى المبرمجة في مصلحة الاتصال، ويتمثل دوره في :

* السهر على مخطط الحملة (من؟ يفعل ماذا؟ متى ؟)
* تجميع وتوزيع المعلومات والربط والتنسيق بين النشاطات

إنه إذن يمثل مصلحة الاتصال داخل فريق الاتصال الذي يعمل بالتوازي مع مشروع معين.

- تجسيد مخطط الحملة حسب المشروع عن طريق :

* الاجتماعات التنسيقية
* النشاطات (المنتوجات التي سيتم إخراجها، الأشخاص الذين سيتم لقاؤهم...)
* التواريخ المستهدفة
* التوفير اليومي للمادة الوثائقية الأساسية

- متابعة على شكل اجتمعات تنسيقية يتم فيها تحليل الجداول التضمنة لــ :

* مخطط الحملة، المسؤولين
* درجة التقدم (نشاط تم إطلاقه، أثناءه، إنتهى أو تجمد)
* النشاطات التصحيحية المقررة في الاجتماعات
* التواريخ التي تعتبر كمفاتيح (للنشاط الاتصالي

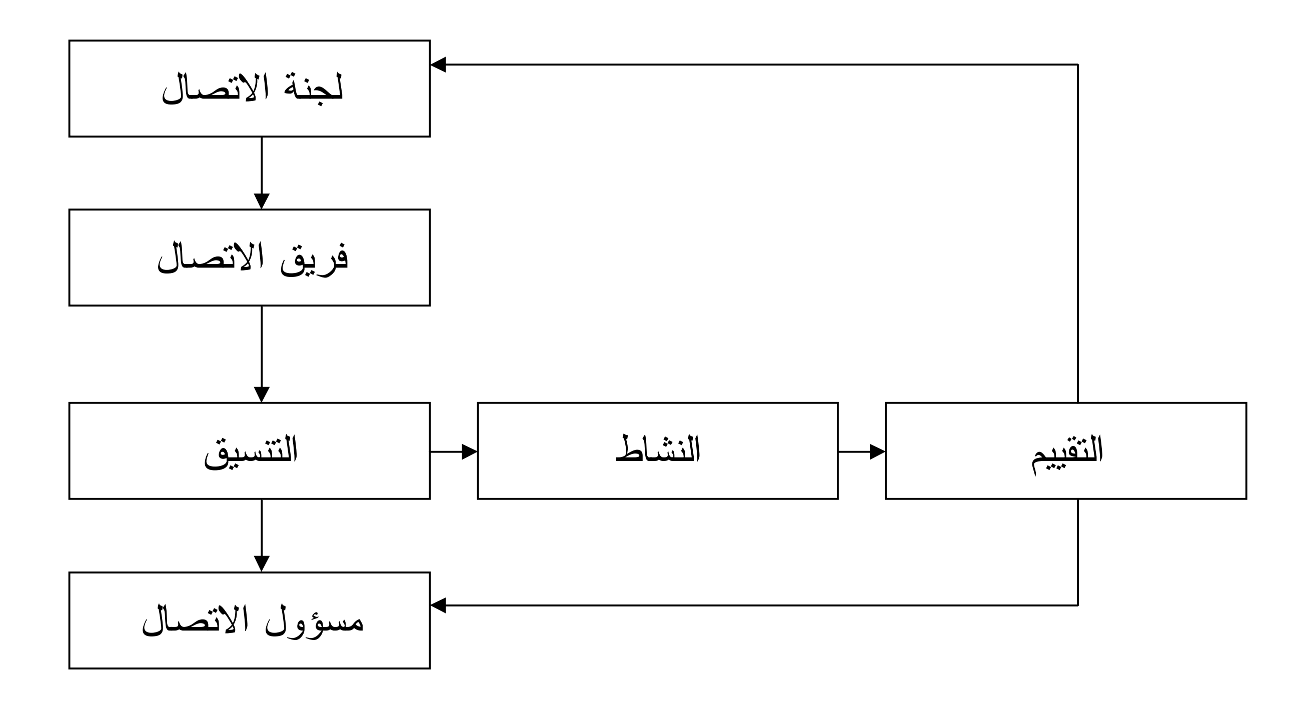
ولتسهيل متابعة المشاريع ومراجعة مدى تناسبها مع توجيهات المؤسسة وأخذ راهن ومستجدات المؤسسة بعين الاعتبار، يتم إنشاء هياكل للربط والتنسيق (وهي على شكل لجنة اتصال تجمع أهم الوظائف المتواجدة بالمؤسسة) مما يسمح بالعمل مباشرة مع المسؤولين الرئيسين، فلجنة الاتصال عبارة عن وسيلة لاتخاذ القرار الهادف لمتابعة تطور أهم برامج الاتصال والقيام باختيار النشاطات التصحيحية، إن لزم الأمر.

إن نجاح مثل هذه الوسيلة الهادفة للربط والتنسيق والجامعة لأهم المسؤولين، أصحاب القرار، في المؤسسة، يرتكز على قدرة ونجاعة ومتابعة أشغال اللجنة وهو ما يدخل في مهام مصلحة الاتصال بالتنسيق مع الإدارة العامة.

إن كل برامج الاتصال تستجيب في سيرورتها إلى المخطط التالي :

رقم الشكل:16

عنوان الشكل: طريقة عمل أي برنامج اتصالي[216]



وهناك وحدات للقيادة تسمح بتحديد التركيبة التي تشتغل بها مصلحة الاتصال، وهذا من خلال مجموعة من المؤشرات.

وعلى مصلحة الاتصال أن تتوفر على وسائل مناسبة للتسيير ويمكن أن نذكر وسائل المتابعة التالية :

- متابعة مخطط الاتصال
- متابعة تسيير مصلحة الاتصال
- متابعة تسيير حملات الاتصال

والجدول الموالي يحصي أهم العناصر التي يمكن أن يحتويها لوح القيادة الخاص بمصلحة الاتصال :

[216]Dominique Beau / Sylvain Daudel, op.cit, p.157

رقم الجدول: 17

عنوان الجدول: لوح القيادة لمصلحة الاتصال[217]

المستعملون	المسؤولون	الوسائل	الأهداف
- لجنة الإدارة المؤسسة - لجنة الاتصال	مسؤولوا مصلحة الاتصال	جدول المتابعة	- لا بد أن تكون لديهم نظرة حول الأهداف والنشاطات الخاصة بالمصلحة خلال السنة - متابعة تحقيق هذه الأهداف
- الأعضاء المعنيين بالحملة - لجنة الاتصال - فريق الاتصال	المشرف على المشروع المسؤول عن الحملة	جدول متابعة الحملة	- لا بد أن تكون لديهم نظرة حول كل حملة فيما يتعلق بانطلاقتها والنشاطات التي ستقوم بها المؤسسة - متابعة انطلاق الحملة والتأكد من تناسق مختلف الفاعلين - تغذية لوح القيادة الخاص بتسيير المصلحة
- مسؤول مصلحة الاتصال	الإطارات المسؤولة لخلية في مصلحة الاتصال	ورقة تبسيط النشاط بطاقة التوقع	- لا بد أن تكون لديهم نظرة حول النشاط المرتقب للمصلحة و الأشخاص للكشف عن نقاط الضعف - التمكن من تحديد وسائل بشرية و مادية
- لجنة الإدارة - مسؤول مصلحة الاتصال - أعضاء المصلحة	مسؤول عن الاتصال	لوح القيادة العام للمصلحة	- لا بد أن تكون لديهم نظرة مجملة حول الحملات الحالية - متابعة هذه الحملات بطريقة عملية
- مسؤول مصلحة الاتصال	مسؤول عن الحملة	لوح قيادة التسيير للحملة	- التمكين من متابعة الميزانية لكل مشروع - التمكين من القيام بالمحاسبة بالطريقة التحليلية ومراقبة التسيير - تغذية لوح القيادة الخاص بتسيير المصلحة
- مسؤول مصلحة الاتصال	حضور المشرف على المصلحة لمراقبة التسيير	لوح القيادة لتسيير المصلحة	- إمكانية متابعة الميزانية المتعلقة للمصلحة - إعطاء نظرة رمزية حول دور الوسائل مقارنة مع إستراتيجياتها.

[217] Ibid, p. 158

ومهما كان نظام المناجمنت (بالمصلحة أو المديرية) عقلانيا Rationnel ، لا يمكن أن يكون فعالا إلا إذا كان مفهوما، مقبولا وموجها من طرف فريق يعمل في مصلحة للاتصال وهذا يفترض أن يكرس مسؤول المصلحة جزاءا هاما من وقته المناجمنت فريقه ولمتابعة أهم مشاريع الاتصال.

وكمثال على ذلك، فمناجمنت مصلحة الاتصال يرتكز على الاجتماعات المهيكلة كما يلي :

- اجتماعات داخلية في المصلحة أسبوعيا، تدور حول الحملات القائمة ومستجدات المؤسسة وقرارات اللجنة الإدارية (المسؤولين الإداريين)
- اجتماعات شهرية للجنة الاتصال بهدف الوقوف على مشاريع الاتصال الكبرى ومدى تقدم الحملات
- منتديات بين أعضاء المصلحة بهدف تحليل كيفية اشتغالها ومساهمات مختلف الوحدات ومستجدات المحاور الإستراتيجية الكبرى "[218].

رقم الشكل:18

عنوان الجدول : وسائل تسيير الاتصال[219]

الإستراتيجية ⇐ أولويات الاتصال ⇐ جدول متابعة مخطط الاتصال

تسيير المصلحة ⇐ الحصول على فكرة حول النشاط ⇐ لوح القيادة العام

⇐ متابعة ميزانية النشاط ⇐ لوح القيادة المتعلق بتسيير المصلحة

⇐ استعمال كل الموارد المتاحة ⇐ ورقة النشاط

⇐ ورقة التوقع

تسير الحملات ⇐ سيرورة الحملة ⇐ جدول متابعة الحملة

⇐ متابعة ميزانية الحملة ⇐ لوح القيادة للتسيير / الحملة

[218] Ibid, p.160
[219] Ibid, p.159

الفصل الثاني : الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن

المبحث الأول : منظومة الإدارة المحلية و المواطن

يــرتبط مــفــهــوم الإدارة المحليّــة، بمفــاهــيم الدولة والنظــام السيــاسي والإدارة العــامة. فقد كان " ... الدور التقليدي للدولة يقتصر على الدفاع ضد الغزو الخارجي وحماية الأمن داخل الحدود والفصل في المنازعات بين الأفراد... ولم يكن يتطلب هذا الدور إلا جيشا وشرطة وقضاء.

ولكن تطور الدولة (تزايد الأفراد وظهور الأفكار والفلسفات السياسية المتعارضة، ونشأة حركات المطالبة بالحقوق السياسية والإقتصادية والإجتماعية، وظهور الإبتكارات والنهضة العلمية ... إلخ) أدى إلى تزايد تدخل الدولة في كل مجالات حياة الفرد منذ ميلاده إلى وفاته... فلم يعد مقتصرا على النشاط الإداري بواسطة المرافق والمنظمــات الإدارية التقليدية... بل أصبحت تمــارس دورها بواسطة مرافق أو منظمات... يطلق عليها إسم المؤسسات " [220]، أي مؤسسات الدولة، التي تتكفل بضمان تأدية الأدوار المختلفة للدولة في حياة الأفراد والجماعات وتسيير الشؤون العامة أو تنظيم الحياة العامة عموما، بكل مجالاتها المتشعبة.

" ومتى اطلعنا على كتب الإدارة العامة وكتب الإدارة المحلية في العالم سنجد للحرب العالمية الثانية في عام **1939** م وما بعدها آثارا، بعيدة على تغيير مفهوم الدولة، حيث أصبحت النظرة الحديثة للدولة تتركز على أهم واجباتها في تحقيق الرفاهية الإجتماعية لجمع شمل شعبها، وتحقيق أكبر قدر من الخدمات العامة للمواطنين... {حيث اتجهت العديد من الدول} إلى إختيار الديمقراطية طريقا لممارسة الحياة السياسية، وتشجيع المواطنين على مشاركة الدولة في تحقيق الأهداف القومية، ولقد انتشر هذا المفهوم في كثير من الدول وظهرت به عدة نصوص في الدساتير المختلفة لهذه الدول.

... كما كانت هناك عدة تغييرات في المفاهيم المختلفة للدولة والدور الذي يقوم به المواطنين... {ودرجة وكيفية مشاركتهم في تسيير الشؤون العامة واتخاذ القرارات القومية المتعلقة بها}.

---

[220] د. علي الباز، مرجع سبق ذكره، ص.9

... ولقد صاحب تلك التغييرات الإقتصادية والإجتماعية تغييرات مماثلة في أساليب الإدارة... وأصبحت اللامركزية ضرورة يقتضيها اتساع النشاط الإداري للدولة بل وتنوعه بشكل ملحوظ، كما اقتضى نمو وظيفة الإدارة العامة وتدخلها في الحريات العامة من ناحية، ونمو الإتجاهات الديمقراطية من ناحية أخرى إلى فرض رقابة قانونية وسياسية على أعمالها، وإشراك المواطنين في العملية الإدارية لتحقيق ديمقراطيتها، والحفاظ على التوازن الضروري بين الحريات الفردية والصالح العام.

وهكذا اتجهت الدول إلى التوسع في توزيع الصلاحيات والإختصاصات بين مختلف الأجهزة بالدولة بما في ذلك السلطات الإقليمية والمحلية، مع محاولتها إيجاد التوازن بين مسؤوليات الحكومة المركزية (مسؤولياتها عن التخطيط والرقابة والإشراف والتوجيه وأعباء الخدمات العامة المختلفة)، وبين تطلعات الجماهير للمشاركة في العملية الإدارية، وذلك على نحو يحقق الديمقراطية دون اخلال بوحدة البناء الإداري العام للدولة. " [221]

المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية، المواطن و المواطنة

" تُعرّف موسوعة العلوم الاجتماعية الأمريكية Encyclopedia of social sciences *الإدارة* بصفة عامة، بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما والإشراف عليه، وتُضِيفُ أيضا بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية. "[222]

أما *الإدارة العامة* " فترتبط بالمستوى الرسمي للدولة والسلطة السياسة وتهدف الإدارة هنا إلى تأمين إدارة بلد أو جهاز من خلال ممـــارسة وظـــائف التوجـــيه والرقـــابة (كإدارة المجلس البلدي للأمور المحلية)، بينما ترتبط *الإدارة الخاصة* بالمستوى الخاص الذي يعبر عن إدارة الأفراد أو المصلحة الخاصة ..." [223]

بينما الإدارة المحلية، المرتبطة بوضوع هذه الدراسة، فسيأتي تعريفها فيما يلي.

---

[221] د. أحمد محمد المصري، *الإدارة المحلية*، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصـــر، 1986، ص.ص 10-12.

[222] طارق المجذوب، *الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري*، منشورات الحلبي، بيروت، 2005، ص ص34-35

[223] نفس المرجع السابق، ص. 38

1- تعريف الإدارة المحلية:

إذا كانت الديمقراطية في أبسط مفاهيمها هي حكم الشعب فإنه " ... يمكن القول بأن الإدارة المحلية تمثل كيفية حكم الشعب لنفسه عن طريق نظام من اللامركزية الإدارية التي تشارك فيها الدولة وموظفيها العموميين في إدارة المرافق الإقليمية وتطويرها طبقا للحاجات الحقيقية للشعب، وحسب رغبته الملحة في اتمام هذا التطوير...

فالإدارة المحلية يجب أن تنبع من البيئة المتميزة للبلد الذي تتواجد فيه. كما أنها تتأثر بعوامل كثيرة تاريخية واجتماعية وثقافية وسياسية، مع ملاحظة شدة تداخل هذه العوامل مع بعضها البعض وتأثير ذلك على نوع الإدارة المحلية والنظام القائم وتطوره. " [224]

" وللدولة سياسة عامة، أو أهداف حكومية يتم رسمها وإقرارها بواسطة السلطات السياسية المختصة، فتشترك السلطتان التشريعية والتنفيذية في وضعها، ويتم إقرارها من السلطة الأولى... ومن البديهي القول، أن الحكومة أو السلطة التنفيذية هي التي تتولى تنفيذ أو تحقيق تلك الأهداف، ولكنه من الأدق القول أن الوجه الإداري للسلطة التنفيذية –أو الإدارة العامة- هي التي تتولى التطبيق المباشر لتلك السياسات العامة أو الأهداف الحكومية، حيث تقوم تلك المنظمات العامة بتنفيذ تلك السياسات أو وضعها موضع التنفيذ والتطبيق من خلال خطة معينة (لكل منظمة)، ومن خلال تنظيم إداري معين يشمل العاملين بها، وينظم أعمالهم واختصاصاتهم، ومن خلال قيادة إدارية تتولى توجيه وتنسيق ورقابة الجهود البشرية بالمنظمة لتحقيق الأهداف العامة المنوطة بالمنظمة، وذلك ما نسميه بالعملية الإدارية، {أو الإدارة}، والتي تتم دراستها في علم الإدارة العامة والتي تتكون من عناصر متعددة أهمها : التخطيط والتنظيم والقيادة (التنسيق والتوجيه) والرقابة. "[225]

وهكذا فإن " الإدارة العامة لا تعمل في فراغ، بل هي أداة لتحقيق أهداف المجتمع... وتعتبر نتاجا لتطور النظام السياسي وتبلور النظام الإقتصادي وتقدم النظام الإجتماعي...وللنظام السياسي {خاصة} دور مؤثر في نظام الإدارة العامة، وفي هيكلته وأساليب أدائه، كما يتأثر هو الآخر بنظام الإدارة العامة...ومن المسلمات التي لا تحتاج إلى إثبات أن الإدارة العامة مرآة تعكس صورة النظام السياسي في الدولة. " [226]

---

[224] د. أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص.ص 12-16

[225] نفس المرجع السابق، ص.10.

[226] د. طارق المجذوب، مرجع سبق ذكره، ص.ص789-791

" ... وتُوجَّهُ كل تلك الجهود التي تقوم بها المنظمات الإدارية للشعب، وهو المستفيد منها، فالمنظمات وجدت أصلا لخدمته. "[227]

وعليه فإن " ... جوهر الإدارة المحلية هو تسيير مجموع الحاجات المشتركة لعامة سكان الإقليم الجغرافي... وتعتبر الدولة الجماعة المحلية السامية المجسدة لشخص المجموعة الوطنية... أما الجماعات المحلية للجمهورية فتجسد في شخصها المعنوي الصالح العام في إطار إقليمي محدد. "[228]

وبهذا تعتبر الإدارة المحلية عموما جهازا من أجهزة الدولة وشكلا من أشكال الإدارة العامة، التي تسمح بتدخل الشعب في تسيير الشؤون العامة من خلال أسلوب في التنظيم يضمن مشاركة المواطنين في تنظيم الحياة العامة.

وبصفة عامة، يمكن القول أن تنظيم الحياة العامة بهذا الشكل، إنما هو تنظيم إداري لتسيير الشؤون العامة " ويرتكز التنظيم الإداري على أساليب فنية (تقنية) تتمثل في المركزية واللامركزية، ككيفيات لتوزيع النشاط الإداري بين مختلف الأجهزة والهيئات الإدارية بالدولة. "[229] و سيتم التطرق لذلك في الجزء الخاص بنظام الإدارة المحلية.

2- تعريف المواطن و المواطَنة :

" إن كلمة ***مواطن*** في اللغة الفرنسية ***Citoyen*** يمكن تعريفها بادئ ذي بدء من خلال اشتقاقها اللغوي. فهي تصدر عن كلمة ***سيفيتاس*** اللاتينية المعادلة تقريبا لكلمة ***بولس*** اليونانية ومعناها ***المدينة***، باعتبارها كوحدة سياسية مستقلة لا كجماعة من السكان فحسب. فالمواطن ليس فقط ساكن المدينة. ففي **روما** كما في **أثينا** لا يتمتع كل السكان بصفة المواطنين. والمواطن هو الذي يجمع الشروط الضرورية للإسهام في إدارة الشؤون العامة ضمن إطار المدينة.

... بهذا يبدو مفهوم المواطن مرتبطا بمفهومي الدولة والحرية. "[230]

كما أن مفهوم ***المواطنة***، وما تطرحه هذه الأخيرة من إشكاليات في مجالات متعددة كالسياسة والقانون والإقتصاد...إلخ، هو ما يجعل تحديد مفهوم ***المواطن*** من الصعوبة بما كان.

---

[227] د. علي الباز، مرجع سبق ذكره، ص 10.

[228] Marie-Christine rouault, *Droit administratif : source et principes généraux, l'organisation administrative et le contrôle de l'administration*, Gualino éditeur ,Paris, 2005, p.84

[229] أ.د. محمد بعلي الصغير، *قانون الإدارة المحلية الجزائرية*، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، 2004، ص7

[230] روبير بيلّو،ترجمة : نهاد رضا، *المواطن والدولة*، منشورات عويدات، بيروت، 1977 ص10

" ... و كثيرا ما ارتبطت ***المواطنة*** بالأزمنة الأسطورية ... حيث تذكرنا بمعاني الإلتزام السياسي، خدمة قضية ما أو التعبير عن الواجب. بهذا فالمواطنة لا تبدو كمفهوم متعلق بالأيام العادية أو العلاقات الخاصة كالعائلة {أوكالعمل}؛ بل بأوضاع الأزمات والحروب... حين تشعر الجماعات برِمَّتها بالخطر الداهم فتذكر الفرد بإنتماءه إلى دولة ما ... فالمواطنة تعني الإنتساب إلى دولة ما. إنها تعطي للفرد إطارًا قانونيا للحقوق والواجبات. وهذا الإطار مرتبط بالقوانين الخاصة بكل دولة، حتى أنه يمكن القول أنه هناك عدة أنماط من المواطن بعدد أنماط الدول. لكن مشكل المواطنة، ليس فقط مشكلا قانونيا أو دستوريا، وإذا كان محل نقاش فلأنه يطرح أسئلة حول كيفية إدراج الفرد في إطار المجموعة وحول علاقته بالسلطة السياسية... إن المواطنة وبالتحديد بلوغها، يتوقف إذن على الإنخراط في أسلوب معين للعيش والتفكير" [231] و" هي صفة المواطن الذي يتمتع بالحقوق ويلتزم بالواجبات التي يفرضها عليه انتماؤه إلى وطن ما ... كواجب الخدمة العسكرية. " [232]

و " ... منطق المواطنة هو ذلك الهيكل الخاص بالعلاقة مع الدولة، هذه العلاقة ما هي إلا بناء للبعد الإجتماعي للهوية التي يحملها الفاعل. "[233]

و عليه، يمكننا القول أن المواطن هو ذلك الفرد في إطار علاقته بالدولة، بما ينجر عن هذه العلاقة من مسائل مرتبطة بالسلطة والحرية من جهة وأشكال الحق والواجب من جهة أخرى.

و تختلف التعاريف و الإصطلاحات الخاصة بلفظ المواطن، من مجال بحثيٍّ إلى آخر باختلاف العلوم الإجتماعية والإنسانية. ففي مجال الإدارة، نجد أن مفهوم المواطن يرتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم الجماعة الإقليمية سواءا كانت محلية (كالبلدية والولاية) أو كانت الجماعة الإقليمية السامية (الدولة)، فالجماعة الإقليمية هي التي تضفي على الفرد صفة المواطن.

إذن يمكن القول أن المواطن ليس إلا ذلك الفرد في إطار الجماعة الإقليمية بكل ما تضفيه عليه هذه الأخيرة من أبعاد وخصائص وكل الوضعيات التي تضعه فيها والعلاقات التي تجعله طرفا لها.

ومن منظور الدراسة الحالية، فالمواطن هو ذلك الطرف المنخرط –عن قصد أو غير قصد- في عمليات الاتصال التي تحدث في المجموعة المحلية كتنظيم بشري. فهو ذلك الفرد المعني - بشكل

---

[231] Patrice Canivez, *Eduquer le citoyen*,édition Hatier, Paris, 1995, p.p 5-8

[232] د.عبد الوهاب الكيالي وآخرون، موسوعة *السياسة*، المؤسسة العربية للدراسات والنشر،ط1، بيروت، 1990، ص.373.

[233] Bernard Lamizet, *La médiation politique*, l'Harmattan, France, 1998, p.61

أو بآخر- بكل الرسائل والمحتويات الاتصالية التي تبثها مجموعته المحلية عن قصد أو غير قصد من خلال نشاطاتها وقراراتها بحيث يكون لهذه الرسائل والمحتويات الاتصالية معنى في حياته، عندما يعتمد على هذا المعنى في تحديد مواقفه واختياراته وحتى تصرفاته وردود فعله المتعلقة بحياته الجمعية في إطار المجموعة الإقليمية التي ينتمي إليها.

و بإختصار، المواطن هو ذلك الطرف الآخر للوضعيات الاتصالية التي تعيشها المجموعة المحلية في سياق تسيير الحياة العامة في إقليمها.

المطلب الثاني : أهداف الإدارة المحلية، ودورها في تسيير الشؤون العامة :

" للإدارة المحلية أهداف متعددة، منها السياسية، الإجتماعية، الإدارية، والإقتصادية . ويمكن تلخيصها فيما يلي :

1- الأهداف السياسية :

تتمثل الأهداف السياسية للإدارة المحلية في تقريب الإدارة السياسية من الأهالي وأفراد الشعب، حيث يمكن في وجود الإدارة المحلية الاتصال المباشر بين المواطنين وممثلي الحكومة سواء في ديوان المحافظة {أو الولاية} أو المجلس الشعبي المحلي وذلك فيما يتعلق باختصاصات السلطة المحلية. كما وأن أعضاء المجلس الشعبي المحلي هم الذين يقررون في مجلسهم كافة المسائل المحلية التي تتعلق بمصالح المواطنين. هذا بالإضافة إلى إتاحة فرص التربية السياسية للمواطنين {كالمشاركة السياسية}، في ظل النظام الديمقراطي السليم.

2- الأهداف الإجتماعية :

وتهدف الإدارة المحلية إلى نسج خيوط المجتمع بمختلف مستوياته لقيام الديمقراطية الصحيحة، بإتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمواطنين...

كما تهدف إلى تغذية مستمرة لجذور المجتمع عن طريق ممارسة الحقوق السياسية في المجالس الشعبية المحلية، ولا يخفى ما يمثله ذلك من دعم للروابط الروحية بين أفراد المجتمع المحلي.

ولما كانت المدن الكبيرة تعاني من تكدس السكان، فقد عملت الإدارة المحلية إلى تقسيمها إلى أحياء ووحدات محلية صغيرة. ويساعد ذلك في علاج ظاهرة قلة العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع الواحد، ويجعل من الممكن عقد الإجتماعات ومناقشة المشاكل المختلفة.

3- الأهداف الإدارية :

من خلال وحدات الحكم المحلي، وعن طريق المجالس الشعبية المحلية المنتخبة، يمكن إدارة الخدمات (ذات الطابع المحلي) بأسلوب أكثر فعالية في تقريب المستفيد من الخدمة بالقائمين بأدائها.

و من الأهداف الإدارية للإدارة المحلية:

- تغيير {أو تمييز و تكييف} أنماط الإدارة من وحدة محلية إلى أخرى تبعا لطبيعة الوحدة وحجمها وحاجات أهلها. وبذلك تتفادى تنميط الأداء على مستوى الدولة الذي يعتبر من عيوب الإدارة المركزية.
- القضاء على الجوانب السيئة من البيروقراطية التي قد تلازم السلطة المركزية وبذلك تحقق التقارب بين مقدم الخدمة والمستفيد منها دون حاجة إلى اعتمادات أو الموافقات المتكررة من الحكومة المركزية.
- تحقيق كفاءة أداء الخدمات العامة، حيث تقاس مدى كفاية الخدمة العامة بقدر ما تحققه من إشباع للمواطن، وخفض من التكلفة سواء كان مؤدي هذه الخدمة من القطاع الخاص أو القطاع العام.

4- الأهداف الإقتصادية :

والأهداف الإقتصادية لا تقل أهمية عن غيرها من أهداف الإدارة المحلية، فلا يخفى- ما تمثله الإدارة المحلية من إحياء للموارد الإقتصادية، واستخدامها واستثمارها الإستثمار الأمثل على مستوى المحافظة. {أو الإقليم المحلي}.

وفي إعداد الخطط القصيرة أو البعيدة المدى بمراعاة الإمكانيات المتاحة محليا، والموارد التي لم يسبق استغلالها في إطار من الخدمة العامة للدولة، وفي ذلك تحقيق للتنمية الإقتصادية الإقليمية وتشجيع على رفع مستويات المعيشة لأعداد كبيرة من المواطنين بدلا من تركيز التنمية الإقتصادية على المدن الكبيرة، أو العاصمة فقط "[234]

---

[234] الشيخلي عبد الرزاق ابراهيم، *الإدارة المحلية*، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص16ص.ص 16-19

المطلب الثالث : نـــظـــام الإدارة المحلية

I- المركزية و اللامركزية الإدارية :

" ينبني التنظيم الإداري في أي دولة، مهما كان النظام السياسي والإقتصادي القائم بها، على أجهزة وإدارات مركزية وأخرى لا مركزية.

إن الإختلاف بين الدول والأنظمة، إنمــا يكمن -فقط- في مدى ودرجة الأخذ بنظـــام المركزية أو نظام اللامركزية، تبعًا ومراعاةً للمعطيات السائدة بها في شتى المجالات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية.

وإذا كانت الدول تأخذ بصورتي وشكلي اللامركزية (الإقليمية والمرفقية) فإن اللامركزية الإقليمية (الإدارة المحلية)، تعتبر وتبقى أهم تطبيق لنظرية اللامركزية الإدارية.

ونظرا لأهميتها بالنسبة لكيان الدولة وقوامها فهي –أي اللامركزية الإقليمية- عادة ما تبنى على أساس دستوري، {فبالنسبة **للجزائر** مثلا}... نجد المادة **15** من **دستور 1996**، تنص على أن : الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية، والبلدية هي الجماعة القاعدية.

كما تنص المادة **16** منه على أنه : يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية، ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية.

وعليه، فالإدارة اللامركزية الإقليمية بالجزائر، أو ما يسمى أيضا بالإدارة المحلية أو المجموعات المحلية إنما تقوم على وحدتين إداريتين هما : البلدية والولاية "[235]

أما في **فرنسا** فنجد " المادة **72** من **دستور 1958**، تبدأ بتعداد ما يسمى بالمجموعات الإقليمية للجمهورية وتحددها بأنها : البلديات، أقاليم ومناطق ما وراء البحار.

وتضيف هذه المادة أن كل مجموعة إقليمية أخرى إنما يتم إنشاءها بقانون. وهذا ما حدث بالنسبة **لباريس Paris** سنة **1964** ، و **مايوت Mayotte** (قانون **1976/12/24** المعدل بالقانون رقم **79-1113** المؤرخ في **1979/12/22**).

... وداخل الدولة الفرنسية ، نجد أن فكرة و مفهوم المجموعة المحلية يتحدد بثلاث مبادئ :

---

[235] أ.د. محمد بعلي الصغير، مرجع سبق ذكره، ص.7

أ- السينا Le sénat، هو الذي يتكفل بتمثيل المجموعات الإقليمية للدولة، وهذا يدل على أنه لا يوجد في فرنسا أي سلطة محلية {مستقلة كلية} وأن اللامركزية (الإدارية) { أي وحدات الإدارة اللامركزية} مضطرة للتوافق مع الطابع الموحد للدولة.

ب- القانون هو الذي يحدد النظام الإنتخابي للمجالس المحلية والمبادئ الأساسية لحرية إدارة المجموعات المحلية وصلاحياتها ومواردها {أي مدى حريتها وكيفية ومجالات ممارستها}.

ج- مبدأ الإدارة الحرة ذات القيمة الدستورية {فالدستور يحدد مدى ومعنى الحرية و كذا التمايز الإقليمي وما ينجر عنه من تمايز في التسيير}، والمشرع يعمل على احترامه وتنفيذه مع إمكانية وضع حدود واضحة له من خلال رقابة الوصاية ". [236]

ونظرا لأهمية مفهومي المركزية واللامركزية الإدارية في فهم نظام الإدارة المحلية، فمن الضروري التدقيق فيهما، وهو ما سيتم فيما يلي.

1)- المركزية الإدارية :

" هي قصر الوظيفة الإدارية في الدولة المركزية على ممثلي الحكومة في العاصمة وهم : الوزراء، دون مشاركة من جهات أخرى، فهي تقوم على توحيد الإدارة وجعلها تنبثق من مصدر واحد مقره العاصمة ". [237]

" فالمركزية تركز مجموع المهام الإدارية المحتملة على مستوى التراب الوطني بين يدي الدولة، التي تتكفل بها عن طريق إدارة هرمية وموحدة ". [238]

" وتأخذ المركزية الإدارية في الواقع، عدة صور وأشكال حسب درجة حصر وتركيز وجمع الوظائف الإدارية بيد السلطة المركزية بالعاصمة (الحكومة)، تبعا للأوضاع العامة السائدة بالدولة. ومع ذلك، فإن أهم تطبيقات النظام المركزي الإداري إنما تتمثل في شكلين أساسيين هما :

التركيز الإداري La concentration، و**عدم التركيز الإداري La déconcentration**.

---

[236] Jacques Moreau, *Administration régionale, Départementale et municipale*, Edition Dalloz,1 iéme édition, Paris, 1995, p.p1-2

[237] د. سليمان الطماوي، *الوجيز في القانون الإداري : دراسة مقارنة*، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص.55

[238] Rivero.j, *Droit administratif*, éditions Dalloz, Paris, 1980, p.313

أ)- التركيز الإداري (La concentration) :

و هو ما يطلق عليه أيضا اسم المركزية المكثفة أو المطلقة أو الكاملة أو الوزارية إبرازا لدور الوزير.

و يمثل التركيز الإداري الصورة القديمة و البدائية للمركزية حينما كان تدخل الدولة (السلطة العامة) محدودا (الدولة الحارسة l'Etat gendarme)، و كان -بالإمكان- حصر و جمع كل مظاهر إدارة و تسيير النشاط الإداري في عمومياته وجزئياته بيد الوزراء أو القابضين على السلطة بالعاصمة، الأمر الذي يجعل من ممثليهم عبر أقاليم الدولة مجرد منفذين للأوامر والتعليمات، إذ يجب عليهم دائما الرجوع إلى السلطة المركزية (الوزراء) قبل القيام بأي تصرف، فهم كصناديق البريد...، حيث :

- يستلمون الأوامر من السلطة المركزية وينفذونها.
- يرفعون اقتراحاتهم إلى تلك السلطة وينتظرون الرد عليها.

ب)- عدم التركيز الإداري (La déconcentration) :

وهو ما يطلق عليه أيضا اسم المركزية المخففة أو النسبية أو البسيطة أو اللاوزارية.

وهذه الصورة من المركزية أملاها اتساع مجالات النشاط الإداري الذي أصبح يمس مختلف القطاعات و الميادين، و بتطور وظيفة الدولة (الدولة المتدخلة Etat interventioniste) حيث أدى ذلك التغيير إلى ضرورة التخفيف من درجة التركيز العالية التي تتميز بها صورة التركيز الإداري السابقة الذكر (La concentration)، والتي أصبحت سببا في تأخر وبطئ إنجاز العمل الإداري وارتباكه.

ويقوم عدم التركيز الإداري على أساس فكرة التفويض La déléguation، وذلك بأن تعهد السلطات المركزية (الوزراء) ببعض صلاحياتها واختصاصاتها إلى كبار الموظفين الإداريين في النواحي والأقاليم (مثل : الوالي، رئيس الدائرة، مسؤولي المديريات الموجودة في المستوى الولائي : مديرية التربية، مديرية الفلاحة، مديرية الصحة،... إلخ)، دون منحها الإستقلال القانوني أو انفصالها عن الإدارة المركزية ". [239]

---

[239] أ.د. محمد الصغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 17-18

2)- اللامركزية الإدارية :

" يمكن تعريفها بالنظام الإداري الذي يقوم على توزيع السلطات والوظائف الإدارية بين الإدارة المركزية (الحكومة) وهيئات ووحدات إدارية أخرى إقليمية أو مصلحية مستقلة قانونيا عن الإدارة المركزية بمقتضى اكتسابها للشخصية المعنوية، مع بقاءها خاضعة لقدر معين من رقابة تلك الإدارة.

وتتمثل أركان اللامركزية الإدارية في :

أ- الإعتراف بوجود مصالح محلية متميزة عن المصالح الوطنية : ... ويعتبر هذا الركن، الركن الأساسي لوجود اللامركزية من حيث تكفل الإدارة المركزية بالمصالح الوطنية والتخلي عن المصالح المحلية لهيئات محلية باعتبارها الأقدر على تلبيتها وإشباعها...

{ونظرا للإعتراف بهذا التمايز بين المصالح المحلية وتلك الوطنية فلابد من تحديد دقيق لكل منهما، وفق كيفية محددة}.

والإتجاه السائد، أن يعهد الإختصاص بتحديد تلك المصالح والشؤون... إلى السلطة التشريعية (البرلمان)، ففي الجزائر يقوم البرلمان بموجب **المادة 122** من **دستور 1996** بتنظيم وتحديد صلاحيات الإدارة المحلية من خلال :

- قانون البلدية رقم 90-08 المؤرخ في 1990/04/07.
- قانون الولاية رقم 90-09 المؤرخ في 1990/04/07.

و{عموما} تتم كيفية تحديد هذه الصلاحيات إما وفق الأسلوب الإنجليزي، حيث يحدد المشرع (القانون) السلطات والإختصاصات المنوطة بالأجهزة اللامركزية {كالإدارة المحلية} –رغم تنوعها وتدرجها- على سبيل الحصر، وكل ما عداها فهو من اختصاصات الإدارة المركزية باعتبارها من المصالح الوطنية.

أو وفق الأسلوب الفرنسي... وهو ذاته الأسلوب المتبع في الجزائر،... حيث يعمد المشرع إلى ذكر الميادين التي تتدخل فيها الإدارة المركزية، على أن يترك مجالات وميادين عمل ونشاط الوحدات اللامركزية واسعة وغير محددة

... والمقصود بالمصالح المحلية اللامركزية تلك الشؤون والإهتمامات المتعلقة بالمجال الإداري (الوظيفة الإدارية، السلطة التنفيذية)، ذلك أن الإعتراف بوجود مصالح سياسية متمايزة داخل الدولة من شأنه أن يحولها من دولة بسيطة موحدة إلى دولة مركبة أو اتحادية أو فيدرالية

ب- إنشاء وقيام أجهزة محلية مستقلة ومنتخبة : ... و ذلك بإضفـــاء الشخصية المعنوية عليها و أن تكون منتخبة من سكان الإقليم ذاته. **كما يعتمد ذلك على :**

ب-1- الإستقلال:(الشخصية المعنوية)...أي اكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات...لهذا فإن الإعتراف بالشخصية القانونية يشكل على المستوى القانوني، المبدأ الأساسي للامركزية... وتنص **المادة 49** من القانون المدني على أن الأشخاص الإعتبارية هي :

- الدولة.
- الولاية والبلدية.
- المؤسسات، والدواوين العامة : ضمن الشروط التي يقررها القانون.
- المؤسسات الإشتراكية، التعاونيات، الجمعيات.
- وكل مجموعة يمنحها القانون صفة الشخصية الإعتبارية.

وإذا كان عدم التركيز يستند على فكرة التفويض la délégation في الإختصاص نظرا لإرتباط المفوِّض (الوزير مثلا) بالمفوَّض إليه (ممثله في الإقليم) بعلاقة السلطة الرئاسية (السلمية) مما ينفي عنه أي مظهر لإستقلاله، فإن اللامركزية الإدارية تختلف من حيث الجوهر والطبيعة في ذلك، بنقل وتحويل Transfert السلطات والإختصاصات إلى الهيئات والأجهزة اللامركزية بنص القانون.

ب-2- الإنتخـــاب :

يعد تشكيل الأجهزة والهيئات المحلية بالإنتخاب من شروط قيام النظام اللامركزي، بل أن هناك رأيا فقهيا يربط بين اللامركزية وتشكيل مجالس الوحدات اللامركزية بالإنتخاب وجودا أو عدما.

ومع ذلك، فقد تتطلب الأوضاع -أحيانا- استبدال الإنتخاب بالتعيين بالنسبة لبعض أعضاء هيئات الإدارة المحلية.

... أو {يمكن الإعتماد كلية} على أسلوب التعيين -أساسا- كما هو الحال بالنسبة لصورة اللامركزية المرفقية (المؤسسات العامة).

{ حيث أن بعض فقهاء و منظري القانون الإداري، لا يصنفون المؤسسات العامة ضمن هيئات اللامركزية الإدارية، لغياب ركن الإنتخاب، و هو ما قد يُبرَّر بأن تسيير المؤسسات العامة يتطلب فئة معينة من الفنيين و الخبراء مما قد يستلزم تعيينهم بدل انتخابهم } .

ج- الخضوع للرقابة (الوصاية) الإدارية :

إذا كان الإعتراف بوجود مصالح محلية متميزة (الركن الأول) يقتضي قيام وإنشاء أجهزة محلية منتخبة ومستقلة لإدارة وتسيير تلك المصالح والشؤون (الركن الثاني)، فإن مدى ذلك الإستقلال لن يكون مطلقا، بل سيكون محدودا في نظام اللامركزية الإدارية، وإلا انتقلنا إلى نظام اللامركزية السياسية.

وعليه فإن الأمر يستلزم -حتما- قيام علاقة بين الإدارة المركزية ووحدات الإدارة اللامركزية في صورة رقابة أو وصاية إدارية، تختلف في جوهرها، عن السلطة الرئاسية بين الرئيس والمرؤوس في ظل النظام المركزي. "[240]

II - إعداد واتخاذ القرارات في الإدارة المحلية :

بعد التفصيل في نظام الإدارة المحلية في الجزائر (اللامركزية الادارية)، سيتم التركيز في هذا الجزء على القرار في الإدارة المحلية بصفته قرارا جماعيا، استجلاءا لمواصفات القرار الجماعي الفعال. دون التركيز على الإطار التنظيمي الذي يتم فيه (المجالس المنتخبة) لنترك ذلك إلى الجزء المخصص للأشكال المعاصرة للمشاركة في تسيير الحياة العامة.

تعتبر عملية اتخاذ القرارات عموما، عملية هامة لحياة واستمرار المنظمة، أيا كان نوعها، و هي تجسيد لثقافة المنظمة حول عضوية أفرادها و حقهم في المشاركة في قراراتها، و كيفية تفعيل هذا الحق.

ويفترض في قرارات المجموعة المحلية أنها قرارات جماعية وليست فردية.

و القرار عموما " ... هو عملية بحث عن حل وسط، ... أي أنه الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات في أثناء العمل، عن طريق توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة واختيار أكثرها ملاءمةً في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه...

[240] نفس المرجع السابق، ص.ص 9-14

أما القرار الجماعي فهو ... اشتراك أكثر من رأي في اتخاذ القرار... مما يجعل نتيجته أفضل من القرار الفردي، فتلاقح الأفكار والآراء يولد القرار المناسب والمفيد.

... إن المجموعة تمضي وقتا أطول من الفرد في حل المشكلات، غير أن قرارها النهائي أدق وأكثر فائدة وأقل أخطاء وقد أثبتت الدراسات (منها دراسات **رو** و **بيارس** 1983 **Rue** & **Byars**) أن :

- معلومات الجماعة أحسن من معلومات الفرد الواحد.
- للمجموعة اختيارات وبدائل أكثر.
- مشاركة المجموعة في اتخاذ القرار تزيد من درجة قبول الأعضاء له وتقلل من مشكلات إقناعهم بقبوله... فتساهم في تطبيقه { أي في مرحلة التنفيذ} "[241]

1- أساليب إعداد واتخاذ القرارات الجماعية في المنظمة :

سيتم فيما يلي التطرق لأهم هذه الأساليب في إطار المنظمة عموما، في محاولةٍ لأخذ فكرة عن الكيفيات التي يمكن الإعتماد عليها لإتخاذ قرار جماعي في إطار مجموعة بشرية منظمة ذات أهداف، و لها مدير يشرف على مجموعة موظفين، و سنحاول فيما بعد الإستلهام منها، لبناء تصور حول الكيفية التي يمكن الإعتماد عليها في اتخاذ قرار جماعي في إطار مجموعة محلية لها مسؤول يشرف على تسيير المصالح العامة لمجموع مواطنيه.

" من أهم طرق اتخاذ القرار الجماعي نذكر :

أ)- طريقة عصف الأفكار :

الجمـــيع يشارك، ويعبر عن رأيه كمـــا يريد، ويقـــول كل ما لديه دون نقد أو تعديل ومنـــاقشة أو تحوير... ثم يتم بناء تصور للحل.

ب)- أسلوب دلفي Delphy :

الإجتماع عن بعد... بالمراسلات {أو الهاتف} والتقارير ... إرسال الأسئلة... وتلقي رد الخبراء أو المعنيين بالقرار... ثم اختيار البديل وإعلامهم بمراسلة لمعرفة رد فعلهم... وتحليل إجاباتهم ثانية... ثم

[241] د. ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 476-486

يأخذ رأيهم مرة أخرى... ثم تجمع الحلول النهائية وترفع في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة التفصيلي ... وهو أسلوب يتطلب وقتا... لذا يستعمل في المشكلات المعقدة التي تتطلب الإنتظار والتخطيط الإستراتيجي طويل الأمد.

ج)- الجماعة الصورية (الإسمية) :

سُمِّيت هكذا لأن تكوين الجماعة يكون صوريا على الورق فقط، حيث لا يقوم أي فرد بأي فعل أو كلام مباشرة، وهي مزج بين الطريقتين السابقتين، حيث :

- يقوم المدير أو المشرف بتحديد المشكلة لأعضاء الإجتماع.
- كل عضو يعبر عن رأيه وعن البدائل التي يقترحها من خلال الكتابة على لوحة أو سبورة دون كتابة أسماء {بطريقة لا تُظهر من صاحب الفكرة}.
- يقوم المدير بإدارة النقاش وتشجيع الجميع على المشاركة... للتوصل إلى مجموعة بدائل محددة من بين البدائل المطروحة.
- يتم الإقتراع، بحيث يقوم كل عضو بترتيب البدائل من أحسنها إلى أقلها أهمية في رأيه بإعطاءها رقم ترتيبي {من 1 (الأحسن أو الأكثر مناسبة) إلى 5 (الأقل مناسبة في رأيه)} وذلك على ورقة.
- يقوم المدير بعملية حسابية لجمع نتائج كل بديل، والبديل الذي تحصل على أقل مجموعة هو الأحسن {الأقرب إلى الرتبة الأولى التي تساوي عدد الأعضاء لو كل واحد يضع البديل **(x)** في المرتبة **1**، فهو الأحسن ويساوي عدد الأعضاء. وكلما وضعه أحد في مرتبة أقل زاد مجموعه وابتعد عن الأحسن}.

... إن هذه الأساليب العملية تتيح الفرصة لأكبر عدد من أعضاء المجموعة لطرح أفكارهم. "[242]

فمن خلال هذا العرض لبعض أساليب اتخاذ القرار الجماعي، يمكن ملاحظة تمحورها حول مبدأ أساسي و هو تحقيق المشاركة. فما هي إلا أساليب و طرق تهدف إلى تسهيل عملية طرح الأفكار بالنسبة للأعضاء و تلاقحها، أي أنها استثمار لطاقات كل الأعضاء من جهة، و تجسيد لمشاركة الجميع من جهة أخرى.

مما يجعل تحقيق المشاركة أمرا جوهريا، و ذو أهمية قصوى بالنسبة للتنظيم الديمقراطي و الإدارة اللامركزية.

---

[242] نفس المرجع السابق، ص.ص 788- 789

2- أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات :

تأتي أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات من " ... أهمية دور الموظف { كعضو في التنظيم مثلما هو المواطن عضو في المجموعة المحلية كتنظيم}، في إعداد واتخاذ القرار، وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليته...، والمشاركة في القرار تجعل كل شخص يتأثر به عند اتخاذه، وسيقوم بمناصرته وتأييده بالكامل، فالتفهم والمساندة يكونان أكثر أهمية من المحتوى الفعلي للقرار ذاته... والأمر المهم لا يتعلق بالقرار نفسه، ولكن بمدى إلتزام الأفراد المعنيين بهذا القرار، نتيجة لتوافر المعلومات الكافية لديهم حول الموضوع ...

كما أن المشاركة توفر بدائل عديدة وأفكارا ومقترحات متنوعة ... كما أن كثـيرا من القرارات أو حلول المشكلات قـد يدرك عمقهـا الموظفـون أو العاملـون {-الأعضاء عموما-} أكثر من إدراك المديـر أو المشرفين لها، فتأتي القرارات أو الحلول أكثر فعالية وواقعية {وبالنسبة للإدارة والمواطن، فالمواطنون لديهم الكثـير من التفـاصيل التي تسـاعد في حصر المشكلة وقد تكون لديهم مقترحات مناسبة كبدائل أو حلول}.

... والمشاركة تتيح فرصة الدقة والعدالة في اتخاذ القرار، حيث تسمح بتفادي تحيز أو مزاج المدير أو المشرف {والذي قد يكون لا إراديا، فهو بشر}، والمشاركة ... تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والإنتماء للجهاز أو المؤسسة، فيشعر الفرد الواحد أنه جزء فعال ومهم في كيان المنظمة، وأنها ليست وقفا على المديرين والمشرفين {أو المسؤولين المحليين}.

رقم الجدول: 19

عنوان الجدول: أسلوب مشاركة الجماعة في القرارات [243]

تكون المشاركة مفيدة في حالة	تكون المشاركة غير مفيدة
1-حاجة المسؤولين* إلى معلومات لحل مشكلة وحدهم {المشاركة توفر لهم المعلومات}	1-عندما لا يكون لدى المسؤولين* وقت كاف لإعداد واتخاذ القرار {عندما تكون وضعية حرجة ومستعجلة ! }
2-المشكلة غير واضحة وهناك حاجة إلى الجماعة لحصر المشكلة {جيدا}	2-عندما لا تؤثر المخرجات (النتائج) في الأعضاء* بشكل مباشر { في حال تعلق الأمر بشؤون غير مصيرية بالنسبة لهم}
3-موافقة الأعضاء* على القرار عملية مهمة لنجاحه {يساهمون بفعالية وسهولة في التنفيذ ولا يعرقلونه و يحافظون على الإنجازات}	3-عندما تكون موافقة الأعضاء* في القرار غير ذات أهمية في نجاحه {عدم موافقتهم لا تؤثر في التنفيذ أو النجاح}
4-عندما يشارك الأعضاء* القائد في الأهداف {أهدافهم مشتركة مع أهدافه}	4-عندما يدرك الأعضاء* أن المشاركة عملية تحكم أو ذات قيمة قليلة {يرون أن المشاركة غير مهمة أي لا يهتمون بها أولا يريدونها}
5-عندما يكون لدى الأعضاء* مشاعر قوية نحو القضية ويريدون تمرين تحكيمهم	5-عندما يكون الأعضاء*مختلفين بشأن القرار ونتائجه {يكون الإختلاف كبيرا، جوهريا، متجذرا، ولا يوجد إمكانية إتفاق}

عموما يمكن القول أن المجموعة المحلية بإدارتها العامة و مجالسها الشعبية، ما هي إلا منظمة محددة جغرافيا و المواطن عضو فيها.

[243] د.ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، 493

* تم استعمال تسمية " المسؤول " بدلا من *المدير* و" الأعضاء " بدلا من *المرؤوس* أو *الموظف*، لعمومية التسميتين، وشموليتهما التي تتناسب مع نظرة الدراسة الحالية للمجموعة المحلية كمنظمة، وللمواطنين كأعضاء فيها، وللمديرين والرؤساء كمسؤولين محليين.

المبحث الثاني : فعاليات الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن

المطلب الأول: العلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن

رأينا أن الإدارة المحلية، ما هي إلا جهاز من أجهزة الدولة وشكل من أشكال إدارتها ، التي تعمل على تسيير الشؤون العامة بما يتوافق والنظام السياسي، الإقتصادي، الإجتماعي والثقافي لكل دولة من خلال أسلوب في التنظيم يضمن مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العامة.

I- العلاقة بين الإدارة المحلية و المواطن في الجزائر:

من خلال عملية بحثنا في المنظومة القانونية الجزائرية وجدنا أنه مع نهاية الثمانينات فإن المشرع الجزائري قد بدأ يهتم إلى حد ما بموضوع العلاقة بين إدارة المحلية و المواطن عموما و الجانب الاتصالي فيها على وجه التخصيص، محاولا تقنينه و تنظيمه من خلال مجموعة نصوص محددة.

حيث وجدنا :

- **المرسوم رقم 88-131** المؤرخ في **20 ذي القعدة** عام **1409هـ** الموافق لـ 4 **يوليو** سنة **1988** المنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن.

- قرار وزير الداخلية، المؤرخ في **23 محرم 1409هـ** الموافق لـ **4 سبتمبر 1988** المحدد لشروط استقبال المواطنين في مصالح الولايات وتوجيههم وإعلامهم.

و قد تعززت على المستوى الإقليمي، و بالتحديد على مستوى **ولاية الجزائر** بمذكرة والي الجزائر المؤرخة في **13 أفريل 2006** و المتعلقة باستقبال و توجيه المواطنين و الرد على عرائضهم.

و رغم وجود تلك النصوص القانونية المنظمة للعلاقة بين الإدارة و المواطن ، إلا هذه الأخيرة مازالت بحاجة إلى من المزيد من التنظيمات و الإجراءات لتتجسد في الواقع سيما فيما يتعلق بالاتصال و الإستقبال، و لعل أهم و أول هذه الإجراءات هو خلق منصب ***الاتصال*** كوظيفة قائمة بذاتها داخل كل الإدارات المحلية و فروعها.

II- تطور الإحترافية في تسيير العلاقة مع المواطن لدى الغرب (معالجة الشكاوي وتفعيل المشاركة) :

في دراسة بفرنسا حول " ... نموذج العلاقة بين المنظمة المحلية والمواطن في ظل اللامركزية الإدارية... من خلال تحليل مقالات صحف البلديات الصادرة ما بين 1983-1999 ... والتي تطرقت بشكل ما للعلاقة بين الإدارة المحلية والمواطن لإظهار مراحل ومؤشرات تطور هذه العلاقة، فتَبَــيَّنَ أنه:

1)- في الثمانينات وحتى بداية التسعينات :

كـــان ذكر المواطن بصفته مَسُوسْ أو موضوعـــا للحقــوق والواجبـــات أحيانا، وبصفته مكلَّف أو كطرف له دور و مهام في أحيان أخرى.

فبظهور التسيير... المرتكز على النوعية ... وتنامي الإهتمام بنوعية الخدمة جاء النشاط الموجه للمواطن متجها نحو الإحترافية في تسيير العلاقة بين الإدارة والمواطن، محاولا تجاوز تلك العلاقة القانونية التي تمثل الوجه الكلاسيكي لعلاقة الإخضاع للمصالح العمومية {إخضاع المواطن للمصلحة العامة للمجموعة المحلية من خلال القانون} ... وحيثما يوجد حاجز فيزيائي (كالشبابيك) وبسيكولوجي (كالمنطق الإداري {و البيروقراطية}) بين الجمهور و مصالح الإدارة، نتحدث اليوم عــن ما يسمى بـــ ***: منصب مسؤوليةٌ أو وظيفةٌ الإستقبال*** ... إن الإحترافية في تسيير العلاقة تهدف إلى تحقيق تقارب فيزيائي وتقارب في الفهم (تطوير التقارب والإستماع).

{ و يمكننا اعتبار ذلك التوجه إلى خلق وظيفة تسمى بـــ : ***وظيفة الإستقبال*** و اعتبارها كمنصب مسؤولية، تعبيرا عن وجود إرادة في تجاوز كل الحواجز بين الإدارة و المواطن ، و هي قبل ذلك مؤشر و دليل على الشعور و الإعتراف بوجود تلك الحـــواجز، أي التفطن إلى وجـــود مشكل على مستوى الـــعلاقة و الرغبة في تجـــاوزه، و فوق كل هذا ، يمكن أن نلمس في كل ذلك، وجود حاجة للإتصـــال و توجُّها إلى تفعيله}.

... إن الإحترافية في تسيير العلاقة ترتكز على النصوص والإجراءات الرسمية... (بتطوير النصوص العلائقية الخاصة بالتقارب) {تقنين ورسمنة كل نشاط علائقي من شأنه تجسيد وتفعيل التقارب بين المواطن والإدارة، خاصة ما يتعلق بالإستقبال، التلقي والاتصال عموما}.

... والإحترافية في تسيير العلاقة تتطلب أخذ طبيعة شخصية المواطن بعين الإعتبار... فلابد من التناغم مع المواطن... أو – بتعبير آخر- الدخول في جلده، بالتموضع في مكانه ...، فمن قواعد معالجة الطلبات والشكاوي أن تتم قراءتها جيدا وأن نضع أنفسنا في مكان مرسلها وأن يتم تقدير كل ما فيها

وروحها وليس فقط ما هو مكتوب، فكل ما يمكن استخراجه من البريد سواءا من الناحية البسيكولوجية (درجة العدوانية، التفهم، الإستلطاف...إلخ) يكون على قدر من الأهمية...

إننا نتحدث هنا عن ***كفاءة الإستقبال***... التي ترتكز عموما على :

- **المعرفة un savoir :** يتمثل خاصة في التحكم في المعلومة التي يفترض أنها تهم الجمهور.
- **المهارة savoir faire :** المقدرة على استيضاح الطلب أو الشكوى {فهمها بدقة وتوضيح محتواها بكل أبعاده الممكنة : النفسية ، السوسيولوجية ، التنظيمية ، ...إلخ}.
- **الإستعداد الذاتي savoir être :** يتمثل في تطوير واكتساب قابلية شخصية لإقامة العلاقات {لدى الموظف أو المصلحة المكلفة بالإستقبال}.
- **الكفاءة un faire savoir :** يتمثل في القدرة على الترويج للمجموعة المحلية {بإستثمار المعارف العلمية خاصة في مجال الاتصال و العلاقات العـــامة ومعرفة كيفية استغلالهـــا أو تطبيقها في الواقع حسب مقتضيات الحالة المعاشة بعينها }.

ولابد من الإشارة أيضا إلى أن ترقية تسيير المجموعة المحلية تبدو –في حد ذاتها- كأحد رهانات الإحترافية في الإستقبال... فالأعوان المكلفون مباشرة بالإستقبال هم أول من يساهم في بناء ونشر صورة المجموعة المحلية.

وقد بدأ هؤلاء يشعرون بقيمة وأهمية وظيفتهم بعد أن كانت مهملة تماما.

{و لابد هنا من التفريق بين الشق الأمني و الشق الاتصالي في وظيفة الأعوان المكلفين بالإستقبال و التوجيه الذين نلمس فيهما الكثير من التداخل إلى درجة تماهي الشق الاتصالي و تغييبه، خاصة في جل الإدارات الجزائرية ، حيث توكَلُ مهمة الإستقبال و التوجيه إلى أعوان الأمن ، الذين –مع الإحترام التام لشخصهم- لا يملكون أدنى المؤهلات اللازمة سيما في مجال الإستقبال و الاتصال}.

2)- نـــــهـــــايـــــة الـــتـــســـعـــيـــنـــــات :

أظهر تحليل مقالات صحف البلديات ودوائر الإدارة المحلية الصادرة في هذه المرحلة ... وجود إرادة في معاملة المواطن كشريك، ويبدوا ذلك كنقطة وصول أو هدف نهائي لعملية تطبيق الإحترافية في تسيير العلاقة مع المواطن...

حيث أصبح المنتخبون غير قادرين على تقديم مقترحاتهم حول مشاريع التهيئة دون أن يعبر السكان عن احتياجهم لها... من خلال مشاركتهم في النقاش العام ...(في لجان الأحياء مثلا)... وهو ما يسمى بالمشـــاركة البراغماتية {حيث يعبر كل مواطن عن مصالحه الذاتية تجـــاه موضـــوع أو نشـــاط أو مشروع ما}... كما يساعد ذلك على الإنقاص من الإنتقادات... ومن خلال النقاش الواسع يتم تجاوز المصالح الخاصة {الضيقة} للوصول إلى حالة من الوعي الجماعي.

ويتجسد ذلك عمليا بإعداد ما يسمى بالإجراءات التأطيرية (كالمواثيق والقوانين)، التي تصبح بمثابة المرجع بالنسبة لكل الأطراف (المنتخبين،أصحاب الأشغال،الموظفين، الجمعيات و السكان... إلخ).

... إن هذا من شأنه الإرتقاء بالمواطن وجعله طرفا متمدنا... أي مساعدته على تجاوز السلوكات العدوانية وغير الحضارية (المواطن العدواني، المواطن المزعج) "[244].

المطلب الثاني: مشاركة المواطنين في تسيير الحياة العامة

I- المشاركة و الحياة العامة:

" إن كلمة *المشاركة Participation*، مشتقة من اسم المفعول للكلمة اللاتينية Participare، ويتكون هذا المصطلح اللاتيني من جزءين، الأول وهو Pars، بمعنى جزء Part، والثاني وهو Compar، ويعني : القيام بـــ ، وبالتالي فإن كلمة المشاركة تعني حرفيا : to take part، أي القيام بدور...

ومن التعريفات العامة للمشاركة، ذلك التعريف الذي يرى أنها هي الجهود المشتركة حكومية وأهلية، في مختلف المستويات لتعبئة الموارد الموجودة أو التي يمكن إيجادها لمواجهة الحاجات الضرورية وفقا لخطط مرسومة وفي حدود السياسة الإجتماعية للمجتمع.

ويركز هذا التعريف على أن المشاركة الأهلية تكون في حدود السياسة العامة للمجتمع، وبهذا يستبعد الجهود الأهلية التي تتم خارج هذا الإطار...

كما يرى البعض أن المشاركة هي إسهام المواطنين بدرجة أو بأخرى في تصميم والإشراف على تنفيذ سياسات التنمية المحلية سواء بجهودهم الذاتية أو بالتعاون مع الأجهزة الحكومية المركزية والمحلية.

والمشاركة لا يجب أن تكون مشاركة زائفة أو مضللة تتمثل في مجرد المظهر الخارجي للمشاركة أو إتاحة الفرصة للفرد لكي يتحدث دون أن يكون هناك مستمع لحديثه، أو مجرد مجموعة

---

[244]VIRGINIE, Waechter. *Quel modèle de relation entre l'organisation municipale et l'usager- citoyen depuis la décentralisation* ?,2002/2-3, [www.cairn.info/revue-flux-2002-2-page-7.htm], (26/03/2009).

رمزية من الفوائد التي يعلن عنها أو الإستمتاع ببعض الإجراءات المسكنة لبعض الوقت، ولكن المشاركة تعني المشاركة الحقيقية في كل جانب من جوانب الحياة، إنها تعني مشاركة فعلية وكاملة في كل أنشطة المجتمع "[245].

وإذا كان المشرِّع الجزائري ينظر إلى الإدارة المحلية سيما منها البلدية، على أنها مكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العامة، أي أن المشاركة هي أساس نشاطها، فإن هذه الأخيرة، وكما سبق عرضه في تعاريف الاتصال، هي عنصر أساسي ومعطى محوري بالنسبة لكل عملية اتصال، وعليه يمكن القول أن المشاركة عنصر جوهري بالنسبة لكل من الإدارة المحلية والعملية الاتصالية في آنٍ واحد، وهي فوق ذلك عنصر مشترك بينهما أو إحدى نقاط تقاطعهما.

فــللمشاركة، إذن، عِدَّةُ أبعاد أو عناصر إتصالية، تتمثل على وجه الخصوص في :

- **توافر وتقاسم المعلومات حول الموضوعات محل الإهتمام المشترك.**
- **تبادل الآراء بين الأطراف الأعضاء (إرسال وتلقي أو إرسال و رد) حول هذه الموضوعات.**
- **تكوين رأي مشترك إلى حد ما، واتخاذ قرار محدد في إطار جماعي.**

إن تسيير الحياة العامة يتمحور أساسا حول اتخاذ قرارات تتعلق بمصالح وحاجات المجموعة المحلية، وتتخذهذه القرارات في إطار السياسة العامة للمجموعة المحلية السامية وهي الدولة وتعمل الإدارة المحلية بأجهزتها المختلفة على تنفيذ وتجسيد تلك القرارات، على أساس أن " جوهر الإدارة المحلية هو تسيير مجموع الحاجات المشتركة لعامة سكان الإقليم الجغرافي... وتعتبر الدولة الجماعة المحلية السامية المجسدة لشخص المجموعة الوطنية ... أما الجماعات المحلية للجمهورية فتجسد في شخصها المعنوي الصالح العام في إطار إقليمي محدد "[246].

---

[245] د. طارق محمد عبد الوهاب، *سيكولوجية المشاركة السياسية*، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القــاهرة، 1999، ص.ص 106-107

[246] Marie- Christine Rouault, *Droit administratif : source et principes généraux, l'organisation administrative, le contrôle de l'administration*, gualino éditeur, paris, 2005, p.84

وبالتالي فالمجموعة المحلية، كما هو موضح في الجزء المخصص في هذه الدراسة للإدارة المحلية وتنظيمها، ما هي إلا هيكلة تنظيمية تعمل أساسا على تجسيد مشاركة المواطنين في تسيير الحياة العامة، وبما أن نشاطها يرتكز على اتخاذ القرارات والعمل على تنفيذها، فهي بذلك جهاز يسمح بمشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات بشكل جماعي.

أي أن الإدارة المحلية، جهـــاز منظم يسمح بمشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات بشكل جماعي " وتعتبر المشاركة الشعبية... مدخلا سلـــيما لإصلاح الإدارة في الإدارة الحكـــومية... وهي الأساس في تحسين الاتصالات بين المواطنين والحكومة. "[247]

ويجدر بنا التأكيد هنا على أهمية المعلومات بالنسبة لعملية إتخاذ القرار عموما وللقرار الجماعي بشكل خاص والتأكيد أيضا على أن الإدارة المحلية ما هي إلا جهاز أو تنظيم للنشاطات بشكل يضمن مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العامة لمجموعتهم المحلية، أي المشاركة في اتخاذ القرارات بصفة خاصة.

II - الأشكال المعاصرة للمشاركة في الإدارة المحلية :

" هناك نصوص تأطيرية متنوعة لتجسيد تلك الضرورة المتمثلة في التشاور والإتفاق أو التداول. يمكننا في هذا المضمار، أن نستخلص ثلاث عائلات من الإجراءات :

1)- الــــمـــــجــــالــــس :

هي من الأشكال التقليدية للديمقراطية المحلية... المجسدة لمشاركة السكان في القضايا المحلية. ... ومنها تنحدر اليوم عدة أشكال تحاول تحقيق مشاركة مجموع السكان أو مجموعة منهم {فئة معينة} في مناقشة القضايا المحلية نذكر منها : لجان الأحياء، المجلس البلدي للطفولة أو الشباب، مجالس المقيمين الأجانب، مجالس الحكماء، اللجان الإستشارية للجمعيات، اللجان ما فوق–البلدية Extra- communale {كلجان ما بين البلديات بالجزائر}، و المنتديات الإلكترونية (بالأنترنت).

[247] د. أحمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص. 32

2)- الأطر المقننة للإستشارات المرتبطة بالمشاريع :

مثل مشاريع التهيئة أو إنجاز بعض المنشآت خاصة منها ما يعتقد أنها تهدد المحيط ...

ويعتمد على عدة كيفيات على شاكلة التحقيق العام... والنقاش العام... و كل الأشكال التي فيها تجسيد لضرورة الإعلام والنقاش.

3)- أشكال التشاور المستلهمة من العلوم الإجتماعية :

... مثل لجان التحكيم المكونة من المواطنين Jurys de citoyens ...، مؤتمرات الإجماع...، سبر الآراء للتداول (سبر الآراء بغرض التحضير للمداولات).

إن هذه الأشكال والأطر على اختلافها، تصب في نهر واحد، حيث تستهدف إشراك مجموعة من المواطنين أثناء المدة التي تدور فيها عملية استشارة عامة ما، ويتم اختيارهم إما بالقرعة و/أو تبعا لرغبتهم كمتطوعين، حيث يقومون بإعداد اختيار جماعي يتعلق بمشروع محدد ذو أهمية محلية أو وطنية أو مسألة مطروحة بشكل واسع على المستوى الوطني.

ويجب على مجموعة المواطنين هذه أن تصل إلى حكم موضح ومبرر، يُنتظر منه أن يثري وجهة نظر السُّلطة المُخَوَّلة ...

لقد استعملت هذه الأشكال في عدة دول، مثل : لجان التحكيم المكونة من المواطنين في ألمانيا، ومؤتمرات الإجماع في كل من الدانمارك وفرنسا. "[248]

4)- المجموعات الديناميـة :

إن الدور الذي يمكن أن تلعبه المجموعة المحلية كتنظيم رسمي، في جميع نواحي حياة المواطنين، هو محل بحث ودراسة دائمين، وفي ظل التغير السريع الذي تشهده المجتمعات على جميع الأصعدة لا تزال المجموعة المحلية وتنظيمها ميدانا خصبا بحاجة للكثير من الدراسات والتحليلات من أجل فهمها بعمق ومن ثم تفعيل نشاط الإدارة المحلية والوصول به إلى حد مرضي من المردودية التي تظهر في التحسن والرقي على جميع مستويات ونواحي الحياة العامة وحل المشكلات التي تعترض المواطنين في حياتهم الجماعية.

ومن بين الجهود المسجلة في هذا الإطار نجد في **كندا** ، ما يسمى ببرنامج : المجموعات الدينامية Le programme : collectivités dynamiques، و هو " مشروع ذو نطاق واسع، يمتد جغرافيا

[248] LOIC, Blondiaux. Op.Cit.

على المستوى الوطني، وزمنيا على مدى أربع سنوات، ويستهدف استكشاف الحلول التي تسمح بمحاربة الفقر وهو من أولى الإهتمامات على المستوى المحلي... وليس بجديد أن يتم اللجوء إلى أنشطة الجماعات المحلية لمواجهة أصعب المشكلات الإجتماعية والإقتصادية {ولما لا يمتد ذلك إلى المشكلات المرتبطة بالعلاقات بين المجموعة المحلية وأعضاءها من المواطنين وبالتحديد العلاقة بين الإدارة والمواطن وصعوبات الاتصال بينهما}، ...وتسمى هذه المساهمات للمجموعة المحلية في حل المشكلات بـــ : المبادرات المُدْمَجَة للمجموعات المحلية.

... ولم يكن للمجموعات المحلية في السابق دور اجتماعي بأتم معنى الكلمة، بل كانت تكتفي بهياكل البناءات وصيانة الطرق، وبشبكات تصريف المياه ومعالجة الفضلات.

والبعد الإجتماعي للدور الذي تلعبه يظهر في تمويلها للنشاطات الترفيهية والأحداث المحلية الخاصة كمهرجانات الموسيقى...

وقد كشفت دراسات حديثة ما لهذه النشاطات من أثر على سلامة كل من الأفراد والمجموعة على حد سواء. لكن الدور الإجتماعي للمجموعات المحلية لا يتوقف عند المجالات الترفيهية، بل عليها أن تكون طرفا فاعلا في التكيف مع التغيرات الإقتصادية، الإجتماعية والسياسية المحيطة بها، والتي تفرز فعلا ضغوطات جديدة، لكنها وفي نفس الوقت تحمل آفاقا مغرية ومشجعة. " [249]

وقد كانت الدراسات ومجمل الجهود المسجلة في إطار *برنامج المجموعات الدينامية* بـــ**كندا**، محل جمع ونشر في مؤلف يحمل عنوان : *الدور الإجتماعي للإدارة المحلية*، اشتمل على عدة نقاط تمحورت بصفة خاصة حول أدوار الإدارات المحلية وكيفية التكفل بالحاجات الأساسية (السكن، التغذية والممتلكات الأساسية)، و دعم التنمية الإقتصادية (تنمية الكفاءات، خلق مجالات للشغل، دعم الشغل)، و الإستثمار في الخدمات الموجهة للطفولة، وأيضا ترقية الشُّمولية {والإندماجية} Promouvoir l'inclusion " فالشمولية {والإندماجية}، واسعة الأهداف وتتطلب من الإدارات المحلية أن تتوفر على عُدَّةٍ متنوعة من النشاطات والتدابير.

إن الخطوة الأولى في بناء مجموعة محلية مندمجة وذات حفاوة accueillante، { أي ذات علاقة جيدة و تعامل فعال مع مستعمليها } تتركز على التمكن من جعل كل أعضاءها قادرين على التنقل بحرية والمشاركة بفعالية في الحياة الإجتماعية الإقتصادية والثقافية للمجموعة المحلية.

---

[249] SHERRI, Torjman, et Eric LEVITEN-REID. *Le rôle social de l'administration locale*, Mars 2003, [www.caledoninst.org], (26/03/2009).

ولتحقيق الشمولية {والإندماجية}، لابد من التهيئة التي تسمح بالوصول إلى الإدارة بسهولة ... ولابد أن يكون هذا الأمر من الأولويات "[250].

ولا تتوقف التهيئة فقط على تهيئة مقر الإدارة بل محيطها أيضا، إن لم نقل الإقليم ككل لضمان حرية التنقل ومن ثم حرية الاتصال والمشاركة، أو الإستفادة من خدمات الإدارة العامة والمرافق العامة أيضا، فما فائدة تشييد عيادة متعددة الخدمات الصحية مزودة بأحدث التجهيزات بينما تكون مساحةُ فضاء ركن السيارات فيها لا تتعدى الـــ **80م**^{2} ؟!، فما عدد سيارات المرضى التي يمكن ركنها إذا ما احتسبنا سيارات المصلحة وسيارات الموظفين والأطباء... إلخ. مما يجعل المواطن يفكر ألف مرة في مشكلة ركن سيارته قبل التوجه للمعالجة بها، وياليته يستطيع اختيار عيادة عامة أخرى، لأن الإستشفاء بالعيادات العامة تحكمه في كثير من الأحيان الإقامة في الإقليم. ناهيك عن كون بعض الإدارات العامة لا تأخذ بالحسبان نهائيا مشكلة ركن المواطنين لسياراتهم، التي تبقى ذات أولوية في القطاع الصحي نظرا لإضطرار الأهالي لنقل مريضهم بواسطة وسيلة نقل لابد من ركنها لمرافقته.

" إن منظار الشمولية يمتد إلى أبعد من الجانب الفيزيائي. إنها تهتم أيضا ... بما إذا كان الجميع قادرون على المشاركة... {أي أنهم لا يواجهون ما يمنعهم لسبب أو لآخر} أو ما يحد من تمكنهم من الإستفادة من بعض الخدمات أو المشاركة في بعض النشاطات... التي تساهم في جمع الناس بعضهم ببعض، توطد الروابط وتخلق شبكات اجتماعية {كالجمعيات الفاعلة والنَّشِطة}.

كما نجد في معنى الشمولية {والإندماجية}، ما يدل على مشاركة المواطنين في السيرورة السياسية وفي تحديد الأولويات الكبرى للوسط الذي يوجدون فيه.

ولنذكر مثال مدينة **مونتريال Montréal** {بكندا}، التي كانت شديدة الإهتمام بخلق إثنين وعشرين **(22)** لجنة قطاعية للنشاطات المرافقة {أو الموازية}. وتعمل هذه اللجان على إعلام إدارة المدينة وغيرها من التنظيمات، حول اهتمامات السكان المحليين، وتضع قيد التنفيذ مشاريع خاصة لمواجهة مختلف المشكلات المحلية.

وتمسُّ هذه المشاريع كل أشكال تنمية المجموعة المحلية {بعينها فقد تختلف المشكلات من مجموعة إلى أخرى اختلافا جذريا وقد تتمايز في بعض التفاصيل فقط، وهذا هو جوهر اللامركزية

---

[250] Loc.cit.

الإدارية، وحرِيٌّ بالإدارة المحلية أن تأخذ بالحسبان وجود لا مركزية في المشكلات أيضا، أي تمايزًا فيها هي الأخرى}، وتشمل هذه المشاريع، أيضا، أشكال التنمية الإجتماعية وتنمية المجموعة المحلية بما فيها المحيط الحضري، الظروف السوسيواقتصادية للسكان ولحياة المجموعة المحلية كمجموعة.

وتتنوع تشكيلة هذه اللجان من حي إلى آخر، حيث نجد فيها عموما أشخاص مستقلين، هيئات محلية، القطاع الخاص وموظفين محليين.

وهكذا فإن ضمان المشاركة هو أساس تحقيق الشمولية {والإندماجية}، ويتم ذلك على مستويين :

- فيزيائيا : تهيئة المقرات والإقليم ككل بشكل يسهل التنقل بحرية للمشاركة.

- إزالة الصعوبات والموانع الموضوعية والملموسة في الواقع والتي تعيق المشاركة، من خلال إستحداث آليات (كاللجان) التي تهتم بالتعرف وتحديد ودراسة هذه الموانع وكذا اهتمامات وانشغالات السكان ووضع مشاريع وإجراءات خاصة للتكفل بها والرد عليها "[251].

إن تمكن الإدارة المحلية من ضمان المشاركة وبالتالي تحقيق الشمولية {والإندماجية} فـــي الوسط الـــمحلي، إنمـــا يجعلهـــا تحقق أحد الأدوار الأســـاسية للدولة، ومن وجهة نظر **مـــيشال كروزييه Michel Crozier**، فإنه "... من الصعب إيجاد سياسة فعالة وواقعية –في عالمنا المعقد- من دون التعاون الفعلي والملموس للمواطنين الذين يتحملون الجزء الأكبر من الجهد الجماعي... وتستطيع الدولة اعتبار نفسها فعالة عندما تكون قادرة على الإستماع فعليا للمجتمع وفهم المواطنين وبالتالي خدمتهم، وذلك بمساعدتهم على تحقيق أهدافهم بأنفسهم "[252]

وبالتالي فالدور الحقيقي للدولة ليس تقديم الخدمات –وإن كان لابد من ذلك من خلال المؤسسات العامة - بقدر ما هو تقديم كل ما من شأنه تفعيل وتحقيق المشاركة وتوفير الوسائل والقنوات والمؤسسات والإمكانيات التي تمكن المواطنين و المجموعة المحلية بِرِمَّتِهَا من أن تنشط كتنظيم ليحقق المواطنون أهدافهم بأنفسهم من خلال ممثليهم الذين يتم اختيارهم بدقة و يكونون في اتصال دائم معهم ، حيث يعمل المنتخبون على تمثيل مواطنيهم أكثر من ممارسة الوصاية أو الأبوة عندما يتخذون القرارات بدلا عنهم

---

[251] Loc.cit

[252] Michel crozier, *Etat modeste, Etat moderne : Strategies pour un autre changement*, Edition Fayard, France, 1997, p.11

أكثر مما تكون نيابة عنهم و تمثيلا لهم. فالمجموعة المحلية هي جميع مواطني الإقليم وليست فقط ممثليهم المتواجدين في الإدارة المحلية. و التمثيل الذي يفتقر إلى الاتصال المستمر بين الطرفين يتحول إلى وصاية تعتبر المواطن فاقدا للأهلية!.

والمنتخب يجب أن يلعب دور الوسيط الدائم بين الإدارة المحلية والمواطن، ليس فقط بنقل الإنشغالات والتعبير عنها في الإجتماعات الرسمية إنطلاقا من تقييم يكاد يكون شخصيا بل بالعمل على توفير وسائل وآليات الاتصال بين المواطن والإدارة، والسهر على تسهيل وتفعيل مشاركته في اتخاذ القرارات الخاصة بالمجموعة المحلية وتسيير شؤونها العامة.

"...إنه تصور {حديث} لدور المنتخب... فهل سيكتفي بأن يكون كرئيس فرقة موسيقية Chef d'orchestre أو كمنشط لإجراءات النقاش العام، {من أجل اتخاذ القرارات بصفة جماعية}، أم سيبقى سيِّد القرار بشكل احتكاري ؟ "[253].

" يجب على الإدارة المحلية أن تبحث عن وسائل جديدة... لمساعدة المواطنين على المشاركة في النقاشات حول الرهانات الإجتماعية... كتحسيس السكان الذين لا يشاركون وتوعيتهم.

وفي هذا الإطار نجد مثلا أن مدينة **كالغاري Calgary** قد صممت دليلا يساعد المواطنين على تحديد الحاجات ذات الأولوية في أحياءهم وتحديد التدخلات ذات الأسبقية، ... كما يمكن جعل أيام الاستشارات أو المنتديات العامة أياما للتوقف عن العمل "[254] ، تشجيعا للمشاركة و هذا في إطار نزع الحواجز و العوائق و استبعاد كل ما من شأنه منع أو تعطيل مساهمة المواطنين .

و الشكل الجاري العمل به في الجزائر، يتمثل خاصة في ما يسمى بهيئات المداولة على مستوى البلدية و الولاية (المجلس الشعبي البلدي، المجلس الشعبي الولائي) .

" فالإدارة اللامركزية الاقليمية territoriale بالجزائر أو ما يسمى أيضا بالإدارة المحلية administration locale أو المجموعات المحلية collectivités locales ، إنما تقوم على وحدتين إداريتين هما : البلدية و الولاية " [255] ، و " يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية و مكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية " [256]

[253] LOIC, Blondiaux. *L'idée de démocratie participative : enjeux impenses et questions récurrentes,* Novembre 2004, [www.chaire-mcd.ca/] , (26/03/2009).
[254] SHERRI, Torjman, et Eric LEVITEN-REID. Loc.cit
[255] د. محمد بعلي الصغير، مرجع سبق ذكره، ص7
[256] د. مولود ديدان ، *نصوص القانون الدستوري الجزائري*، دار بلقيس، الجزائر،2008 ، ص 10

5)- مشاركة المواطن في تقييم النشاط الاداري حسب ميشال كروزييه Michel Crozier :

من وجهة نظر الدراسة الحالية التي ترى المجموعة المحلية كمنظمة إقليمية ذات مجالات نشاط محددة، يكون المواطن عضوا فيها من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والبرامج وحتى تنفيذها ومتابعتها، فإن مشاركته هذه، قد تتعلق أيضا بتقييم ما سبق، ووضع الخطط المستقبلية.

وفي هذا الصدد يقول **ميشال كروزييه Michel Crozier** " ... من الضروري وجود نظام تقييمي ملموس، واقعي، عملي وفعال لنتائج النشاط الإداري... تضع المواطن {عضو المنظمة المحلية} في قلب جهاز التقييم، مما يجبر الإدارة على الإهتمام بشكاويه {واعتراضاته وآراءه} ... وهو الأسلوب المطبق في اليابان... مما يسمح بتوفير وسائل للتعاون والمشاركة والتقليل من التضاد مع الإدارة وحماية المصالح الفردية في نفس الوقت... هذا إلى جانب النزاع القضائي، حيث يسمح هذا الأسلوب بالتقليل من اللجوء إلى النزاعات القضائية {لتحقيق المشاركة أو إبداء الرأي والتعبير عن المواقف وإجبار المنظمة المحلية على أخذها بعين الإعتبار}... حيث أن النزاع القضائي يفيد في حماية مصالح الأفراد أو المجموعات لكنه لا يظهر المساوئ العامة والشاملة لنشاط معين {للإستفادة منه في التقييم والتخطيط}... وبالتالي تغيب الحقيقة المتعلقة بالجماعة (الحقيقة الجماعية)... ويبتعد المواطن عن حقيقة المشاركة الفعالة والتعاون مع الأجهزة الجماعية وبالتالي نجد أن النزاع القضائي يفيد المصلحة الفردية أكثر مما يفيد الجماعة المحلية... و بذلك تصبح شكاوي المواطنين، مصدرا للمعلومات والدفع نحو التغيير والتطور... بالإستفادة منها في تحسين النظام القائم...من خلال {توفير الظروف الملاءمة}... سيما منها توفر وتدفق Circulation المعلومـــات الصحيحة والملاءمة Pertinente مما يضمن اتصالا مقبولا بين { مختلف أعضاء المنظمة، و هم : } الإدارة، قمة الدولة والمواطنين. " [257]

ونلاحظ هنا أن **ميشال كروزييه Michel Crozier** يتحدث عن منظمة تعتبر جد واسعة المجال، وهي الدولة، ويركز عليها كنظام أو كمنظمة و على علاقتها بالمواطن كعضو فيها.

---

[257] Michel Crozier, op.cit, pp.225-245

المطلب الثالث : خصوصية الاتصال في المجموعة المحلية كمنظمة

إذا كنا قد قدمنا فيما سبق فكرة عن مجالات الاتصال في المجموعة عموما، ورأينا أنه إذا كان الاتصال يفرض نفسه حيثما إلتقى البشر واجتمعوا لتحقيق هدف معين، فإن له ما يميزه في إطار مجموعة معينة كالمنظمة، التي نجد له فيها ثلاث مجالات رئيسية سبق التفصيل فيها و هي – للتذكير- :

- تنسيق وتنشيط العمل وتنفيذ المهام.
- الاتصال من أجل الإدارة واتخاذ القرارات.
- الاتصال للعلاقات العامة.

و في إطار المجموعة المحلية كهيئة رسمية تعمل على تسيير مجموع الحاجات المشتركة لعامة سكان إقليم جغرافي محدد. فإننا نجد للإتصال ما يميزه، أو ما يعطي لخصائصه وعناصره العامة سمات أكثر خصوصية وارتباط بصفات ومميزات هذه المنظمة الخاصة التي يوجد فيها وهي المجموعة المحلية، إن على المستوى الداخلي أو الخارجي.

1)- مميزات الاتصال داخل المجموعة المحلية :

إضافة إلى ما هو معروف عن الاتصال داخل المجموعة المنظمة عموما، فإن الاتصال داخل المجموعة المحلية يتميز خاصة، بدوره الأساسي في "... السماح لمجموع المستخدمين والفاعلين {(الأعضاء عموما)}، بفهم المجموعة المحلية {من حيث خصائصها وحاجاتها وغير ذلك مما يتعلق بها كحالة خاصة من التنظيم البشري}، والتموقع فيها {خاصة بالنسبة لكل من الموظفين السامين والمنتخبين المحليين}، وبذلك يساهم الاتصال في إعطاء معنى لنشاط المستخدمين والموظفين عموما وإظهار قيمته"[258]. و كذلك نفس الشيء بالنسبة للمواطن كعضو في التنظيم .
من خلال تحديد ما يمكن أن يقدمه كل منهم (الأعضاء) بغض النظر عن منصبه أو طبيعة توليه له، سواءا كان معينا أو منتخبا أو حتى مواطنا بسيطا. فالاتصال هنا ضروري لتنسيق الجهود وتثمين ما يمكن

---

[258]Magali Boursier,op.cit,p.32

لكل عضو فاعل تقديمه بالفعل بغض النظر عن الصراعات الناجمة عن تقابل المناصب والسلطة، خاصة بين كل من المسؤولين والمنتخبين المحليين (كرئيس البلدية والأمين العام).

وفي هذا السياق تظهر ضرورة الاتصال الجيد في الإدارة المحلية الجزائرية وفي تنظيم البلدية بالتحديد خاصة في ظل " ... غياب هيئة للتنسيق بين الإداري والسياسي، مما يدفع المنتخبين -المؤيدين في هذا عن طريق مشروعيتهم الإنتخابية- إلى الترفع إلى رؤساء أقسام. "[259]

فرغبة منهم (المنتخبين) في المساهمة مباشرة في مهام وأعمال الإدارة ونظرا لغياب هيئة للتنسيق المباشر بحيث يكون بإمكانهم المشاركة مباشرة وقبل اتخاذ القرارات النهائية ، خاصة الحساسة منها، كتوزيع السكنات الإجتماعية، نجد النواب المنتخبين يلجأون إلى إضفاء صفة الموظف الإداري على أنفسهم فيكلفون أحدهم بالإشراف مثلا على ملف السكن الإجتماعي بصفة تتطابق تماما مع صفة رئيس قسم أو مدير أو رئيس مصلحة السكن، فنجد في بعض البلديات، النائب المكلف بالسكن الإجتماعي، بالموازاة مع الموظف السامي المكلف بمصلحة السكن الإجتماعي وهكذا دواليك بالنسبة لباقي المهام والنشاطات والمصالح. مما يجعلنا نشعر بوجود هيئتين متوازيتين، و قد تقترب هذه الظاهرة من ذلك الوصف الذي يُطلقه عليها كثير من عامة الناس الذين يسمونها بـــ: *بلدية الإدارة و بلدية المنتخبين*، أما باللغة التنظيمية يمكن القول أننا أمام ظاهرة متميزة من التنظيم المحلــي، تُلاحظ ميدانيا من خلال وجود هيكلتين متطابقتين من حيث المهـــام و الأعمال ، مختلفتين من حيث الطبيعة أو النشأة ، حيث أن الإختلاف الجوهري بينهما يتمثل في كون الطـــاقم الإداري مُعيَّن أما طـــاقم المجلس البلدي فهو منتخب. و بالتالي فغياب التنسيق أدى إلى تطابق الأعمال و المهام إلى حد بعيد ، و في خضم ذلك غابت المهمة الأساسية للمنتخب و المعروفة لدى أقل الناس ثقافة ، ألا و هي تمثيل المواطن البسيط و المجموعة المحلية عموما.

و لا يختلف إثنان في أن هذا التمثيل يتطلب – في حد ذاته – بقاء المنتخب في اتصال دائم مع المواطنين و هو ما يتطلب تنظيما محكما و مدروسا ، بمعنى أنه يتطلب استراتيجية للاتصـــال بين المنتخب المحلي و المواطن .

بينما نجد في البلديات الفرنسية تقدما ملحوظا في عملية التنسيق، مردها الوعي بأهمية الاتصال في عملية تنسيق الجهود وتنشيط العمل، وصل إلى درجة استعمال " ...الأنترانات Intranet كوسيلة

---

[259] أ.د. بن روان، بلقاسم، " تنظيم البلدية : محاضرة في مقياس علم اجتماع التنظيمـــات "، المدرســـة الوطنيـــة لـــلإدارة بالجزائر، 2000/09/11.

عَمَلِيَّاتِيَّة، ... تجسد رؤية حديثة ومتطورة للإتصال داخل الجماعات المحلية... وحسب دراسة أجريت سنة **2003**، نجد أن أغلبية المجالس العامة والمجالس الجهوية للبلديات والمدن التي يفوق عدد سكانها **100.000** نسمة، تتوفر على الأنترانات Intranet ... الذي ينظم ويبسط ويسهل عملية تقاسم المعلومات وخلق قاعدة وثائقية وفضاءات للعمل التعاوني الجماعي... رغم الصعوبات المتعلقة أحيانا بالمشروعية" [260] الخاصة برسمنة الوثائق والمعلومات، لكن ذلك لا ينفي دور الأنترانات Intranet في إعطاء فرصة أكبر ووقت أوسع للتفكير والتدبر في الأمور المحلية على أساس من المعلومات المتنوعة والمتدفقة بسهولة، و يمكن أن تبقى رسمية أو رسمنة المعلومات المستعملة كنشاط موالي يتم على هامش أو أثناء اللقاءات والإجتماعات الرسمية التي تتخذ فيها القرارات النهائية.

2)- مميزات الاتصال الخارجي للمجموعة المحلية :

إلى جانب ما هو معروف عن الاتصال الخارجي والعلاقات العامة في المنظمة عموما، " ... ومع التحفظ فيما يتعلق باحترام مبدأ الحياد السياسي، يمكن للمجموعة الإقليمية إطلاق حملات إعلامية حول نشاط المصالح العمومية، أو أيضا حملات لترويج صورتها وهويتها الإقليمية كما يمكنها أيضا الاتصال حول المحيط الرياضة وممتلكاتها وإرثها الثقافي.

... ونجد من البلديات الفرنسية من عرفت كيف تستفيد من قانون اللامركزية {الذي يقر تمايز واختلاف المجموعات الإقليمية من حيث الخصائص والمصالح ومن ثم النشاطات وكيفية أدائها} في ترويج صورتها وهويتها، حيث تعطي فكرة اللامركزية الادارية فرصة لتصور لامركزية في الصورة أي وجود تمايز و اختلاف في صورة كل بلدية أو جماعة محلية على العموم.

... كما يجد الاتصال المحلي حقلا في العمل الجواري حيث يتم باتجاه انتظارات المواطن، ونظرته للهيئات والمؤسسات وحول نشاط المصالح العمومية والإنجازات الإقليمية... وتستعمل في ذلك عدة وسائل، كالجرائد المؤسساتية للجهات والمقاطعات والبلديات ويمكن أن يرتكز على التقنيات الحديثة كالأنترنت... ". [261]

---

[260] Magali Boursier, loc.cit

[261] Ibid, loc.cit

3)- إدارة و تسيير الاتصال في المجموعة المحلية

رأينا كيف يمكن مَوْقعة الاتصال في الهيكل التنظيمي لأي منظمة أو إدارة عموما، و بالنسبة للإدارة العامة تحديدا. و بالنسبة للجماعات المحلية -أكثر تحديدا- ، فإن طبيعة هذا التنظيم و أهدافه تضفي على الاتصال بعض الخصوصية سيما من حيث الهيكلة و الأهداف و النشاط ، بل أكثر من ذلك ، نجد أن اتصال المجموعة المحلية ليس بالبساطة بما كان، بل يواجه عدة عقبات و يطرح إشكاليات مرتبطة بشفافية المعلومات ، و شرح السياسات، ونشر القرارات و تبريرها، و الإطلاع على الوثائق الإدارية و نشاطات المسؤولين المحليين، و غيرها.

و لا يزال الأمر محل نقاش ، حتى في البلدان المتطورة، التي تهتم إلى حد بعيد بالاتصال في تنظيماتها البشرية، "... هل يجب إلحاق مصالح الاتصال بالهيئة التنفيذية، أم بالمديرية العامة للمصالح ، أم بمديرية الموارد البشرية ؟ ، إن لهذا الإختيار أثرا على استراتيجية الجماعة المحلية ... لإرتباطه بالضغوطات السياسية ...

و أيّا كان، تبقى مهام الاتصال هي : الإعلام عن النشاطات، عن وضعيات المنتخبين، الشرح، الإقناع، الترويج ...إلخ. "[262]

" و وجوب الإعلام بالحقوق و الواجبات مرتبط بوجوب تبرير القرارات ، إمكانية الإطلاع على الوثائق الإدارية، عرض و شرح النشاطات ، إتاحة و نشر المعلومات الضرورية للمشاركة ..." [263] و الإندماج في الحياة العامة. فلا يمكن تصور مشاركة فعلية وفعالة من دون إطلاع وافر على المعلومات الضرورية لتكوين الرأي و الإختيار بكل حرية.

" إن وجوب الإعلام هو قاعدة ثابتة في العلاقة بين الإدارة و الرَّعِيَّة administrés، ... لكنها ما تزال بحاجة إلى الإجتهاد القانوني لتحقيقها "[264] . فجدير بالذكر أن إتاحة المعلومات الإدارية للعامة، هو موضوع حقوقي شائك، حيث يطرح عدة إشكاليات قانونية ، مثل تحديد الطرف المبادر ، هل يجب على الإدارة العمل على توفير المعلومات باستمرار ، أم فقط عندما يكون هناك طلب من المواطن ؟! ، ثم هل لهذا الطلب شروط و مقاييس ؟ و إذا كان كذلك ، فلابد من تحديدها قانونيا و تنظيميا.

[262] Magali Boursier, op.cit, p.34

[263] Marriane Messager , *La communication publique en pratique* , les éditions d'organisation , Paris, 1995, p.14

[264] Muriel Merino, *l'obligation d'informer dans l''action administrative*, presses universitaires d'Aix-Marseille, Marseille, 2006,p.149

الـــفصل الثـــالث : الـــدراسة الـــميدانيـــة للاتصال

بين الدائرة الادارية للدرارية و المواطن

إن لكل دولة تنظيمها الإداري الذي تجسد من خلاله سياستها العامة. و تعتبر " الدوائر الإدارية هي التقسيم الجغرافي لإقليم الدولة ، وليس للدائرة الإدارية الصفة القضائية و هي بذلك عبارة عن إطار لتنظيم الخدمات اللامركزية لإدارات الدولة... و يكون على رأسها ممثل الدولة" [265]

هذا تعريف عام ورد في قاموس فرنسي للقانون الاداري، و من المعلوم أن " التنظيم الإداري في أي دولة، مهما كان النظام السياسي والإقتصادي القائم بها، إنما ينبني على أجهزة وإدارات مركزية وأخرى لا مركزية. و الإختلاف بين الدول والأنظمة، إنما يكمن -فقط- في مدى ودرجة الأخذ بنظام المركزية أو نظام اللامركزية، تبعًا ومراعاةً للمعطيات السائدة بها في شتى المجالات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية.

وإذا كانت الدول تأخذ بصورتي وشكلي اللامركزية (الإقليمية والمرفقية) فإن اللامركزية الإقليمية (الإدارة المحلية)، تعتبر وتبقى أهم تطبيق لنظرية اللامركزية الإدارية.

ونظرا لأهميتها بالنسبة لكيان الدولة وقوامها فهي –أي اللامركزية الإقليمية- عادة ما تُبنى على أساس دستوري، {فبالنسبة **للجزائر** مثلا}... نجد المادة **15** من **دستور 1996**، تنص على أن : الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية، والبلدية هي الجماعة القاعدية.

كما تنص المادة **16** منه على أنه : يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية، ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية.

وعليه، فالإدارة اللامركزية الإقليمية بالجزائر، أو ما يسمى أيضا بالإدارة المحلية أو المجموعات المحلية إنما تقوم على وحدتين إداريتين هما : البلدية والولاية "[266]

---

[265] Aguate van lang , *Dictionnaire de droit administratif*, gualino éditeur, paris, 2005, p.55

[266] أ.د. محمد بعلي الصغير، مرجع سبق ذكره، ص.7

و قد رأينا أن كلا من البلدية والولاية تعتبران من الأشخاص الإعتباريين، وهما جهازان للإدارة المحلية (الإقليمية) في الدولة. كما أنهما تنشآن بقانون، ويحدد هذا الأخير كيفية إنشاءهما وعملهما.

إلى جانب قانوني البلدية والولاية ، تخضع الإدارة المحلية في الجزائر إلى عدة نصوص تنظيمية أخرى، جاءت في إطارهما وتطبيقا لهما.

تعتبر الدوائر الإدارية هيئات إدارية كانت في السابق موجودة على مستوى ولاية الجزائر فقط، وهذا حسب ما نص عليه الأمر **97-15** المؤرخ **في 31 ماي 1997** المحدد للقانون الأساسي الخاص بمحافظة الجزائر الكبرى [267] . ذلك أن بعض ولايات الوطن الأخرى تضم دوائر ليست إدارية، و قد ظهرت فكرة تعميم هذا التنظيم المتمثل في الدوائر الإدارية على باقي ولايات الوطن.

تلعب الدائرة الإدارية دور الوسيط بين البلدية والولاية وهي من أهم خصوصيات التنظيم الإداري لولاية الجزائر، نشأت مع صدور نظام محافظة الجزائر الكبرى وبقيت قائمة رغم إلغاء نظام المحافظة. أُسندت لها صلاحيات ضيقة من طرف السلطة المركزية، فهي بمثابة إدارةٍ لعدم التركيز Déconcentration ، لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولا بالإستقلال المالي.

---

[267] الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 38، 04 يونيو 1997

الإطـــار الـــقانوني للدوائر الإداريـــة :

في الفترة ما بين **1969-1984** كانت الدوائر الإدارية تابعة للولاية، و ترتكز صلاحياتها أساسا على مساعدة الوالي في تنفيذ القوانين. و في الفترة الممتدة ما بين **1982-1994** أوكلت لها مهام مراقبة البلديات.

لقد تم إلغاء المواد المتعلقة بالدائرة من الأمر **38/69** بموجب القانون **09/84** المؤرخ في **1984/02/04** و المتعلق بالتنظيم الاقليمي للبلاد [268] كما أن قانون البلدية **08/90** و قانون الولاية **09/90** [269] لم يتعرَّضا إطلاقا للدائرة، و بذلك أصبح للدائرة وجود مادي بدون وجود قانوني.
و قد عرف الإطار القانوني للدوائر الإدارية عدة تعديلات و إلغاءات حتى أن بعض الإداريين ، و في خضم كل ذلك قد تداولوا تسمية : *رئيس رؤساء البلديات Le Maire des Maires* ، ليحددوا بها صفة رئيس الدائرة أو الوالي المنتدب.

ففي سنة **1994**، صدر المرسوم التنفيذي رقم **215/94** المؤرخ في **24 جويلية 1994** المحدد لأجهزة الإدارة العامة وهياكلها والذي تضمَّن صلاحيات ***رئيس الدائرة*** في إطار مساعدة الوالي بالإضافة إلى تلقيه تفويضا من الوالي في بعض المجالات، ومراقبة البلديات وتنشيطها والوصاية عليها بصفته جهازا من أجهزة الإدارة العامة للولاية. [270]

و مع صدور الأمر **15/97** السابق الذكر، و المتضمن القانون الخاص بإنشاء محافظة الجزائر الكبرى تمَّ تقسيم هذه الأخيرة إلى **12** دائرة إدارية، يترأس الواحدة منها ***والٍ منتدب***، يساعد الوزير المحافظ (الذي هو والي ولاية الجزائر حاليا) في تسيير المحافظة.

---

[268] الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 6، 07 فبراير 1984

[269] نفس المرجع السابق، العدد 15، 11 أبريل 1990

[270] نفس المرجع السابق، العدد 48، 27 يوليو 1994

و قد تلى هذا الأمر، المرسوم الرئاسي **292/97** المؤرخ في **1997/08/02** المتضمن التنظيم الإداري للمحافظة والذي جاء تطبيقا للأمر **15/97.** [271] إلا أن هذين الأخيرين لم يتعرضا بالضبط لتنظيم الدوائر وكيفية أداء مهامها.

تمَّ إلغاء قانون المحافظة بموجب الأمر رقم **2000-01** المؤرخ في **01 مارس 2000** المتعلق بإدارة ولاية الجزائر والبلديات التابعة لها [272] إثر قرار المجلس الدستوري رقم **DO/CC/00/2** ، الممضي في **27 فبراير 2000** المتعلق بمدى دستورية الأمر **15/97** و القاضي بعدم دستوريته. [273]

وكان هذا، بمثابة الرجوع إلى العمل بالنظام السابق، الذي يُخضع ولاية الجزائر والبلديات التابعة لها إلى القانونين **09/90** و **08/90** السابق ذكرهما.

و رغم هذا الإلغاء ، إلا أن ولاية الجزائر بقيت إلى اليوم تَنْتَظِمُ في شكل دوائر إدارية، أصبح عددها **13** دائرة إدارية.

وهذا بعد استحداث **الدائرة الإدارية لسيدي امحمد** بموجب المرسوم الرئاسي **45/2000** المؤرخ في **01 مارس 2000**، المعدل للمرسوم الرئاسي **97-292** المحدد للتنظيم الإداري لمحافظةالجزائر الكبرى، كما كرَّس في محتواه وجود الدوائر الإدارية والولاة المنتدبون في المادة **3** منه و نصها : يسير الدوائر الادارية الولاة المنتدبون لدى والي الجزائر. بينما أصبحت صفة **الوزير المحافظ** هـــي ***والي ولاية الجزائر.*** [274]

و بغض النظر على الاستنتاجات الناجمة عن تحليل للنصوص القانونية المتتابعة و المتعلقة بالدائرة، يمكن -على العموم- اعتبار الدائرة الإدارية بالجزائر جهازا في هيكلة الإدارة المحلية يتوسط كلا من البلدية و الولاية.

---

[271] نفس المرجع السابق، العدد 51، 06 غشت1997

[272] الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 9، 02 مارس 2000

[273] نفس المرجع السابق، العدد 7، 28 فبراير2000

[274] نفس المرجع السابق، العدد 9، 2 مارس 2000

المبحث الأول : الدائرة الإدارية للدرارية ، جهاز وسيط بين الولاية والبلدية

المطلب الأول : بطاقة فنية عن الدائرة الإدارية للدرارية

بموجب الأمر **14/97** المؤرخ في **31 ماي 1997** المتعلق بالتنظيم الإقليمي لولاية الجزائر أصبحت الدائرة الإدارية للدرارية تابعة لولاية الجزائر بعد أن كانت من قبل تابعة لولاية تيبازة. وهذا طبقا للمواد 3 و5 من الأمر المذكور.[275]

" تشمل **الدائرة الإدارية للدرارية** خمس **(05)** بلديات هي : **بلدية العاشور، درارية، بابا حسن، خرايسية، و الدويرة.**

تقع الدائرة الإدارية للدرارية في الناحية الغربية للعاصمة، يحدها شمالا بلدية بن عكنون (الدائرة الإدارية لبوزريعة)، شرقا بلدية سحاولة (الدائرة الإدارية لبئر مراد رايس)، جنوبا بلدية بئر توتة (الدائرة الإدارية لبئر توتة)، و غربا بلدية أولاد فايت (الدائرة الإدارية للشراقة).

بعد الانتشار الواسع للعمران و تواجد مناطق صناعية ببلدية العاشور أصبح لدائرة الدرارية وجه اقتصادي و لم تعد تلك الدائرة التي تمتاز بطابعها الفلاحي.

بلغ عدد سكانها حوالي **470 115** نسمة حسب إحصائيات **1998**. وحسب الإحصائيات الأخيرة لسنة **2008**، أصبحت كثافتها السكانية تقدر بـــ : **856 181** نسمة . "[276]

---

[275] الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 38، 04 يونيو 1997

[276] مقابلة مع السيدة لحاوي رئيسة الدراسات بالدائرة الادارية للدرارية، بمكتبها يوم 2010/09/20، بمكتبها، الساعة 10:00 صباحا

المطلب الثاني : تنظيم الدائرة الإدارية للدرارية و أجهزتها الرئيسية

I)- الأجهزة الرئيسية للدائرة الإدارية:

يعتبر الــوالـــي الـــمنـــتدب أعلى هيئة على مستوى الدائرة الإدارية، يليه رئيس الديوان.

1)- الــوالـــي المـــنتـــدب:

أ)-النظام القانوني للوالي المنتدب :

أُحدث منصب ***الوالي المنتدب*** بموجب الأمر **97-15** السابق ذكره، و المُحدِّد للنظام الأساسي لمحافظة الجزائر الكبرى، حيث تنص المادة **23** منه على أن الوزير المحافظ يساعده ولاة منتدبون في إنجاز مهامه. ونجد منصب الوالي المنتدب في قمة الهيكل التنظيمي للدائرة الإدارية، التي يترأسها طبقا للمادة **03** من المرسوم **45/2000** السابق ذكره، ويتولى على وجه الخصوص مهمة تنسيق ومتابعة ومراقبة نشاطات البلديات التابعة للدائرة الإدارية، ويشرف على تسيير إدارة الدائرة الإدارية.

يتم تعيين الوالي المنتدب في وظيفته السامية، بموجب مرسوم رئاسي طبقا لما تنص عليه المادة **24** من المرسوم التنفيذي رقم **480/97** ، التي تنص على أنه يتم التعيين في ***وظيفة الوالي المنتدب*** طبقا لما حدده التنظيم المعمول به المطابق لوظيفة الوالي.[277]

و يختلف منصب الوالي المنتدب عن منصب رئيس الدائرة نظرا لإشرافه على الدائرة الإدارية التي تعتبر هيكلا أكثر تعقيدا من هيكل الدائرة الكلاسيكية. و الإختلاف بين الوالي والوالي المنتدب يكمن خاصة في عدم تطابق الصلاحيات الممنوحة لكليهما.

ب)- مهام وصلاحيات الوالي المنتدب :

بالنظر إلى التعديلات القانونية المتنوعة و التي قد تتسبب في فراغات قانونية، يمكن القول عموما أن الوالي المنتدب ينشط في ظل نصين قانونيين أساسيين و هما:

-المرسوم التنفيذي **480/97** المؤرخ في **15 ديسمبر 1997** السابق ذكره، و المتضمن تنظيم محافظة الجزائر الكبرى

-المرسوم التنفيذي رقم **94-215** المؤرخ في **23 يوليو 1994**، السابق ذكره، و المحدد لأجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها

[277] الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 83، 17 ديسمبر 1997

إن تعدد تلك التعديلات القانونية، قد دفع ببعض المهنيين في الإدارة المحليـــة إلى تصنـــيـــف مهـــام و صلاحيات الوالي المنتدب إلى نوعين : صلاحيات دائمة و صلاحيات متغيرة. و قد صُنِّفت هذه الأخيرة على أنها متغيرة لتردد السلطات في منحها للوالي المنتدب، ذلك أن المرسوم **31/82** المؤرخ في **23 يناير1982** قد نص عليها[278]، لتزول فيما بعد بموجب المرسوم التنفيذي **213/90**، ليتضمَّنها مرة أخرى المرسوم التنفيذي **215/94**. إضافة إلى ما تردد مؤخرا حول مشروعي قانون البلدية و الولاية ، الذين لم نتمكن من الحصول عليهما حتى من موقع المجلس الشعبي الوطني على شبكة الأنترنت.

ب-1- الصلاحيات الدائمة :

حسب المرسوم التنفيذي **480/97** تتمثل مهام الوالي النتدب عموما في :

- مساعدة والي ولاية الجزائر –الوزير المحافظ سابقا- في أداء مهامه، فهو يستفيد من تفويض السلطة، ينفذ أوامره ويُعلمه حول الوضعية العامة للدائرة.
- مكلف بتنفيذ القوانين والتنظيمات.
- تنفيذ التدابير المتعلقة بحفظ الصحة والنظافة العمومية، والوقاية وحماية البيئة والساحل.
- السهر على حسن سير مصالح الدولة على مستوى الدائرة.
- المسؤول على تحقيق الأمن على مستوى الدائرة.
- حماية الأراضي الفلاحية.
- مكلف بالتنمية الإقتصادية والإجتماعية للأحياء السكنية والمجمعات الكبرى.
- التضامن وتطبيق التدابير المحفزة لترقية التشغيل، الإدماج الإجتماعي والمهني.
- متابعة برامج التجهيز العمومي الواقعة في مقاطعته الإدارية، مما يستدعي حضوره في اجتماعات لجنة صفقات ولاية الجزائر، و يمكنه تكليف ممثل له لحضورها نيابة عنه.
- مراقبة إحترام قواعد العمران ومحاربة البناء الفوضوي.
- هيكلة الإطار المبني وتهيئته.

---

[278] الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 4، 26 يناير 1982

و حسب المرسوم التنفيذي رقم **94-215** ، فإن مهامه تتمثل عموما في :

- تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بها وكذا قرارات الحكومة.
- تنشيط البلديات وترقية التعاون فيما بينها.
- إطلاع الوالي بالحالة العامة للبلديات التي ينشطها وإعلامه بكل المسائل التي تتصل بهامه.
- منح بعض الوثائق للمواطنين مثل جوازات السفر، البطاقات الرمادية ورخص السياقة، بطاقة التعريف الوطنية...
- المكلف بالتنازل عن أملاك الدولة وترقية تشغيل الشباب.
- السهر على حسن سير الإنتخابات.
- إعطاء الرأي في تعيين المسؤولين الإداريين على مستوى الدائرة.

ب-2- الصلاحيات المتغيرة :

تتمثل الصلاحيات المتغيرة للوالي المنتدب إجمالا في تلك المتعلقة بعلاقته مع البلديات و تتلخص في :

- مراقبة مداولات البلدية وميزانيتها ، حيث يسهر على تنفيذ القوانين والتنظيمات والقرارات الولائية المتعلقة بالبلديات، ويتولى تسيير الدائرة الإدارية وممارسة السلطة السلَّمية على المستخدمين وضمان السير الحسن لعمل الدائرة الإدارية ويساعده في ذلك رئيس الديوان و رؤساء المشاريع، رؤساء الدراسات والمكلف بالأمن، و هذا طبقا للمادة **22** من المرسوم **480/97**.
- ممارسة الرقابة الوصائية على البلديات والمصادقة على مداولاتها المتعلقة بتسيير أملاك البلدية (العقود، الصفقات العمومية، المناقصات، الهبات...).
- تحضير المخططات البلدية للتنمية المحلية، تنشيطها وتنفيذها.

2)- رئـــيـــس الـــديـــوان

يقع منصب ***رئيس الديوان*** في الرتبة الثانية للهيكل التنظيمي للدائرة الإدارية، و ينشط تحت سلطة ***الوالي المنتدب***.

يُعَيَّن بموجب مرسوم رئاسي طبقا لما جاء في المرسوم **240/99**، و يستفيد من تفويض بالإمضاء، يمنحه له والي ولاية الجزائر بإقتراح من الوالي المنتدب.[279]

يجب أن يُعَيَّنَ رئيس الديوان من المتصرفين الإداريين الرئيسيين والموظفين الحائزين على رتبة معادلة والذين يثبتون أقدمية قدرها خمس سنوات، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون قد مارس وظيفة سامية من قبل. وهذا وفق ما نص عليه القرار الولائي رقم **4841** المؤرخ في **1998/09/28** المتعلق بالشروط الضرورية المطلوبة في الإطارات السامية المقترحة لتعيينها في الوظائف والمناصب السامية.

أ)- مهام و صلاحيات رئيس ديوان الدائرة الإدارية: [280]

طبقا للمادة **03** من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في **25 جويلية 1998**، فإن رئيس الديوان يقوم بمساعدة الوالي المنتدب في تأدية مهامه بإعتبار مركزه واقعا تحت سلطته المباشرة، و هو مكلف عموما بالمهام التالية :

- السهر على تنفيذ برامج التجهيز العمومي المسجلة في إطار ميزانية التجهيز بعنوان الميزانيات اللامركزية.
- تنسيق عمل الأجهزة والمصالح الموجودة على مستوى إقليم الدائرة الإدارية.
- الإشراف على اجتماعات الدائرة الإدارية.
- متابعة تنفيذ القرارات المتخذة خلال مختلف اجتماعات الدائرة الإدارية.
- اللجوء إلى عقد اجتماعات عند الضرورة لدراسة برامج العمل ومختلف المسائل الخاصة، والتي يحضرها رؤساء المجالس الشعبية البلدية، هيئات الدائرة، مسؤولي المصالح غير الممركزة للدولة والمؤسسات العمومية وجميع المصالح المعنية المتواجدة على مستوى الدائرة.
- متابعة نشاطات لجان الأحياء، خلايا التقارب، والجمعيات.
- تنشيط أعمال مصلحة المواصلات اللاسلكية والبريد والوساطة.

---

[279] الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 76، 31 أكتوبر 1999

[280] نفس المكان

- متابعة وتنسيق أعمال المكاتب المكلفة بالتنشيط البلدي، التنظيم، الشؤون العامة، التجهيز والبرامج.
- ضمان العلاقات مع المجالس المنتخبة و مع المنتخَبين.

II)- فروع الهيكل التنظيمي للدائرة الإدارية للدرارية

1)- المصالح التابعة للوالي المنتدب:

حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في **25 جويلية 1998**، فإنه يوجد تحت سلطة الوالي المنتدب الهياكل التالية :

- رئيس الديوان (تعرضنا له فيما سبق بالتفصيل).
- ثلاث رؤساء الدراسات.
- أربعة رؤساء مشاريع.
- مندوب مكلف بالأمن.

أ)- رؤساء الدراسات

يتمتع رؤساء الدراسات برتبة نائب مدير في الإدارة المركزية طبقا لما تنص عليه المادة **22** من المرسوم **97-480** السالف ذكره. وقد حددت المادة **06** من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في **25 جويلية 1998**، مهام رؤساء الدراسات والمشاريع كما يلي :

- التنشيط المحلي ودعم البلديات بما تحتاج إليه من إحصائيات وتقديرات ودراسات.
- تنفيذ التدابير المتعلقة بحفظ الصحة والنظافة العمومية والوقاية وحماية البيئة والساحل.
- مراقبة التهيئة العمرانية والتحكم فيها.
- تهيئة الإطار المبني وإعادة هيكلته.
- التنمية الإقتصادية والإجتماعية للأحياء، المدائن، والتجمعات الكبرى.
- إمتصاص السكن المؤقت غير المستقر.
- التضامن وتطبيق التدابير الضرورية لترقية التشغيل والإدماج الإجتماعي.
- حماية الأراضي الفلاحية.

إن هذه المهام المخولة قانونا لرؤساء الدراسات، لم يُخضعها المشرع لقوانين محدَّدة بِعَيْنِها بل ترك تأطير عملية تنفيذها للسلطة التقديرية للوالي المنتدب، وهذا حسب طبيعة كل دائرة.

ب)- رؤساء المشاريع :

يعتبر منصب رئيس مشروع منصبا عاليا في كل الإدارات والمؤسسات العمومية، وذلك وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم **90-229** المؤرخ في **25 جويلية 1990** المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم **89-224** المؤرخ في **05 ديسمبر 1989**، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال التابعين للأسلاك المشتركة والمؤسسات العمومية.[281]، و تتمثل مهامهم في النقاط الرئيسية التي سبق ذكرها بالنسبة لرؤساء الدراسات، حيث يبقى تأطير عملية تنفيذها خاضعا للسلطة التقديرية للوالي المنتدب.

ج)- المندوب المكلف بالأمن:

بمقتضى المادة **06** من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في **25 جويلية 1998**، وطبقا لأحكام المرسوم التنفيذي **314/93**، المؤرخ في **19 ديسمبر 1993**، فإن المكلف بمهمة الأمن يقوم تحت سلطة الوالي المنتدب بالمهام التالية :[282]

- ضمان أمانة لجنة الأمن للدائرة الإدارية والتي تتكون من الوالي المنتدب، رئيس الديوان، رئيس أمن الدائرة، ممثل الدرك الوطني، ممثل الجيش الوطني الشعبي وممثل الحماية المدنية.

ونتولى اللجنة دراسة المخطط الأمني للمقرات والمؤسسات المتواجدة على مستوى إقليم الدائرة.

- ضمان الأمن داخل مقر الدائرة الإدارية من أجل تمكينها من أداء عملها في أحسن الظروف الملائمة والإهتمام بالمواطن وخدمته.
- التكفل بكل إجراء يهدف إلى ضمان أمن الأشخاص والممتلكات، فهو يقوم بإدارة الوضعية الأمنية في إقليم الدائرة.
- متابعة الملفات الإدارية للمستخدمين التابعين للحرس البلدي ومجموعات الدفاع الوطني، ويعمل بالتنسيق مع الأمن العسكري، الشرطة، الدرك الوطني بإجراء تحقيقات إدارية وزيارات مراقبة وتفتيش ثم يقوم بإعداد تقارير شهرية موسمية تبعث إلى القيادة العسكرية.

---

[281] الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 31، 28 يوليو 1990

[282] نفس المرجع السابق، العدد 84، 20 ديسمبر 1993

د)- الهياكل التي لم يتضمنها التنظيم الرسمي للدائرة الإدارية:

د-1- مركز المواصلات السلكية واللاسلكية : [283]

تعتبر هذه المصلحة تنظيما خارجيا، فهو تابع إداريا لمديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الموجودة على مستوى ولاية الجزائر. وللوالي المنتدب مهمة الإشراف على نشاطاته وتنسيقها.

تحرص المصلحة على ضمان الاتصالات السلكية واللاسلكية بين الدائرة الإدارية للدرارية والبلديات والولاية ومختلف الهيئات الإدارية والمؤسسات الوطنية التي تتعامل معها، بالسهر على سرعة إيصال المعلومات و المراسلات الرسمية .

و هي مجهزة بعدة وسائل تقنية كالأنترانات Intranet الذي يربطها بمختلف فروع مديرية المواصلات السلكية و اللاسلكية، لضمان السير الحسن لإتصالات الدائرة الإدارية. و تضم المصلحة **إلى جانب رئيس المركز** ، أعوان تقنيين متخصصين، موزعي هاتف ... إلخ ، وتعمل **24/24** ساعة، و هذا وفق نظام التناوب بين الموظفين.

د-2- مكتب الإعلام الآلي : التكفل بمختلف خدمات الاعلام الآلي التي تحتاجها مصالح الدائرة.

د-3- مكتب سحب رخص السياقة : أحدث بموجب القرار الولائي رقم **746** المؤرخ في **2005/04/25** المتضمن تنظيم حركة المرور ووقوف المركبات.

و يساهم هذا المكتب بالتنسيق مع مختلف المصالح المعنية لإعادة النظر في تنظيم حركة المرور وأمن الطرقات ووضع إشارات المرور العمودية والأفقية وتسيير محطات النقل البرية الحضرية.

و يشرف المكتب على سكرتارية لجنة الدائرة الإدارية للدرارية لسحب رخص السياقة ، و التي تتخذ قراراتها بشأن ملفات الأشخاص الذين انتزعت منهم رخص السياقة لإرتكابهم مخالفات يعاقب عليها القانون، كالإفراط في السرعة و استعمال الهاتف النقال عند السياقة... إلخ.

[283] مقابلة جماعية مع موظفي مصلحة الاتصالات بالدائرة الادارية للدرارية، بمكاتب المصلحة يوم 2010/09/20 ، الساعة 10:00

2)- المكاتب التي يشرف عليها رئيس الديوان: [284]

يوجد تحت السلطة المباشرة لرئيس الديوان أربعة مكاتب هي:

- مكتب التنشيط البلدي.
- مكتب الإنتخابات والشؤون العامة.
- مكتب التجهيز والبرامج.
- مكتب التنظيم العام.

بالإضافة إلى هذه المكاتب المذكورة قانونا تضم الدائرة الإدارية لدرارية مكاتب أخرى أحدثت وفق قرارات تنظيمية (داخلية)، وهذا حسب حاجة الدائرة الإدارية إليها، وهي الأخرى وُضعت تحت إشراف رئيس الديوان.

أ)- مكتب التنشيط البلدي :

يلعب المكتب دور الوصاية على البلديات الواقعة في إقليم الدائرة الإدارية للدرارية، وذلك بمراقبة مدى شرعية المداولات ومتابعة أعمال المجالس الشعبية البلدية وتقدير كل أعمال البلدية بصفة عامة، لذا فهو مكلف أساسا بـــ :

- مراقبة كل المداولات والقرارات والعقود الصادرة عن البلديات شكلا وموضوعا قبل إرسالها للولاية قصد المصادقة عليها.
- تقديم كل ما من شأنه أن يعد اقتراحا أو اعتراضا فيما يخص مداولات البلدية.
- مراقبة المداولات المستخرجة في سجل المداولات والتي يمكن أن تكون خاطئة نظرا لأي نقص ممكن في الرقابة و التفتيش.
- مراقبة كل مبادرات البلدية وتنشيط جميع المشاريع المنجزة على مستوى إقليمها.

---

[284] مقابلة مع السيدة لحاوي رئيسة الدراسات بالدائرة الادارية للدرارية، بمكتبها يوم 2010/09/21، بمكتبها، الساعة 10:00 صباحا

- الإهتمام بالمراسلات الصاعدة والنازلة وذلك بالتنسيق مع مصلحة المواصلات السلكية واللاسلكية.
- تسيير الحياة المهنية لمستخدمي الدائرة الإدارية مثل ما يتعلق بالعطل والترقية والتحويل وكذا المسابقات...
- مراقبة كل ما يتعلق بمالية البلدية، حيث يتم مراقبة ميزانيتها الأولية والإضافية من حيث خلوها من الأخطاء المحاسبية والحرص على عدم التبذير في النفقات لإرسالها فيما بعد إلى الولاية لمراقبتها ثانية وكذلك الأمر بالنسبة لحساباتها الإدارية.
- متابعة الصفقات العمومية والإتفاقيات والعقود.
- تسطير سياسة تنموية لكل بلدية.
- مسك ملفات المنتخبين في المجلس الشعبي البلدي قبل إرسالها إلى مديرية الإدارة المحلية، الإنتخابات والمنتخبين.
- مسك ملفات المستخدمين البلديين التابعين للدائرة الإدارية.

ب)- مكتب الإنتخابات والشؤون العامة :

كُلف المكتب بمهمتين أساسيتين كما يدل عليه اسمه، فهو من جهة يهتم بالإنتخابات ومن جهة أخرى بالشؤون العامة.

ب-1- المهام المتعلقة بالإنتخابات :

يكلف المكتب بمتابعة عمليات التسجيل والشطب على مستوى البلديات، وكل ما يتعلق بتطهير القائمة الإنتخابية بالإضافة إلى التحضير المادي والبشري لها، و هذا بتسخير كل الوسائل اللازمة مثل تحضير مراكز الإنتخاب التي ستجرى فيها الإنتخابات وتحضير المراكز الإحتياطية في حالة حدوث طارىء، ضبط عدد المؤطرين وإعدادهم وتكوين ملتقيات تهدف إلى تحضيرهم لتأطير عملية الإنتخاب.
يدخل ضمن هذه التحضيرات كل ما يتعلق بضمان الأمن، تسليم البطاقات الإنتخابية، تأطير العتاد الإنتخابي، ضمان المواصلات السلكية واللاسلكية التي يقوم بها المركز على مستوى الدائرة الإدارية سواءا في إطار تنسيق المتابعة للعملية الإنتخابية أو بوضع أرقام هاتفية تحت خدمة المواطنين للإتصال

وأخذ المعلومات التي تهمهم فيما يخص الإنتخاب، فمركز الاتصالات يلعب دور جد مهم بالنسبة للعملية الإنتخابية خاصة في يوم الإنتخاب .

كما يهتم المكتب بكل ما يخص إطعام و صحة المؤطرين و كل الأعوان المسخرين يوم الإنتخاب. و كذا إعداد التعليمات والمنشورات المتعلقة بتوجيه الساهرين على سير العملية الإنتخابية من أعضاء مكاتب والحراس وتوجيه المواطنين. و ضمان السير الحسن للعملية الإنتخابية على العموم.

و يعتمد المكتب في عمله على اللجنة الإدارية الإنتخابية و الجنة البلدية التي تسهر على دراسة ملفات التسجيل والشطب في فترة المراجعة و تتكون اللجنة الإدارية من قاضٍ يترأسها، وهو معين من مجلس قضاء الجزائر، إلى جانب باقي الأعضاء وهم: رئيس البلدية، ممثل الوالي المنتدب، وكاتب اللجنة. وإلى جانبها اللجنة الإنتخابـيـــة الــبـــلـــديـــة التي تقوم بجمع المحاضر يوم الإنتخاب مع وضع حوصلة ليتم إرسالها إلى محكمة الجزائر لوضع محضر مركزي وتتكون هذه اللجنة من رئيس البلدية ومساعديه.

يعتبر هذا المكتب همزة وصل بين البلدية والولاية حيث يضمن وصول قوائم المنتخبين من البلدية إلى الولاية بعد مراجعتها .

ب-2- المهام المتعلقة بالشؤون العامة :

تتكفل الدائرة الإدارية بواسطة هذا المكتب بـــ :

- التكفل بمراكز العبور ومراقبة جمعيات الأحياء بعد تحقيقات الشرطة و اعتمادها من طرف الولاية.
- تنظيم مختلف التظاهرات الثقافية، التاريخية، و السياسية مثل الإحتفال بالمناسبات الوطنية كذكرى أول نوفمبر.
- متابعة الجمعيات التي تنشط في إقليم الولاية ومراقبة ملفاتها قبل أن يتم اعتمادها.
- التكفل بالطلبات المقدمة من طرف المواطنين الراغبين في القيام ببعض النشاطات الإقتصادية أو التجارية خاصة (فتح مقهى؛ مطعم؛ فندق...) حيث يقدم الملف كاملا من طرف المعني

لتعطي المصالح المعنية رأيها والمتمثلة في رئيس البلدية؛ الحماية المدنية؛ مديرية الصحة؛ مديرية البيئة والمحيط؛ مدير المصالح الأمنية إضافة للقيام بتحقيق حول الملائمة وعدم الملائمة؛ وبعد قبول الطلب يحال الملف لمديرية التنظيم والشؤون العامة والمنازعات في الولاية للمصادقة على القبول.

ج)- مكتب التجهيز والبرامج :

يقوم المكتب بمتابعة البرامج التنموية (المشاريع) المحلية للبلديات في مختلف القطاعات، حيث يتلقى اقتراحات من البلديات حول المشاريع التنموية الضرورية والتي لها الأولوية وتنقسم المشاريع من حيث تمويلها إلى :

- المشاريع التي تمول عن طريق ميزانية البلدية و ما يسمى بالتمويل الذاتي.
- المشاريع التي تندرج ضمن المخطط البلدي للتنمية، التي يتم تمويلها من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية أو الولاية.
- المشاريع التي تندرج ضمن المخطط القطاعي للتنمية ويتم تمويلها من طرف مديريات الوزارات حسب القطاع الذي ينتمي إليه المشروع.

يتولى مكتب التجهيز والبرامج، الاتصال بمختلف المصالح التقنية للدائرة الإدارية، وهذا لإعداد بطاقات تقنية عن المشاريع، كما يتم إعلام الوالي ومختلف الأقسام الفرعية التابعة لمديريات الوزارات، وبعد ذلك ترتب المشاريع حسب أهميتها وأولويتها ثم يجتمع في تاريخ معين كل من الوالي المنتدب ورئيس الديوان ورؤساء المشاريع، بالإضافة إلى رؤساء البلديات و الأقسام الفرعية القطاعية، ويحدد في هذا الإجتماع مدى ملائمة أو عدم ملائمة كل مشروع.

ترسل قائمة المشاريع المرتبة إلى الولاية، ويتم اجتماع كل مدراء الولاية والوالي المنتدب للموافقة على المشاريع من الوالي أو الأمين العام للولاية، وهذا بعد دراستها بناءا على مختلف التقارير التي أرسلتها الدائرة الإدارية.

يُشرع في إنجاز المشروع حسب كيفية تمويله. ويتم منح المبلغ المخصص للمشروع من طرف الولاية في حالة ما إذا كان المشروع يندرج في الصنف الثالث. عبر مديرية الميزانية التي تحول المبلغ

لخزينة الولاية لتحوله إلى حساب البلدية ويتسلمه القابض البلدي. وبعد إجراء الصفقة العمومية المكلفة بإنجاز المشروع تستلم هذه الأخيرة المبلغ.

ويبرز دور المكتب في متابعة نسبة إنجاز المشاريع بالتعاون مع المصالح التقنية، كما يقوم المكتب بمتابعة التجهيزات التي يتم إنجازها أو ترميمها كالمؤسسات التعليمية و بناء المدارس و غيرها.

د)- مكتب التنظيم العام : [285]

يضم المكتب عدة فروع تقوم أساسا بتقديم مجموعة من الخدمات للمواطنين تتمثل خاصة في منح الوثائق الرسمية كجوازات السفر وبطاقات التعريف، البطاقات الرمادية...إلخ. إلى جانب مكتب للجمعيات غير السياسية وتسيير ملفات المهن المنظمة والمؤسسات المصنفة.

و يتولى المكتب مهام متعلقة بالحالة المدنية؛ الخدمة الوطنية، جوازات الحج.

ـ فرع الجمعيات غير السياسية : [286]

تحت إشراف السيد الوالي المنتدب و مكتب التنظيم العام يتكفل هذا الفرع بعملية إبداء الرأي فقط فيما يخص إنشاء الجمعيات غير السياسية، و ذات الطابع الثقافي، الإجتماعي...إلخ، بناءا على التحقيقات الإدارية لمصالح الأمن والدرك الوطني ويرسل الرأي إلى الولاية التي لها صلاحية منح الإعتماد للجمعيات المحلية، كما يقوم الفرع بالاتصال بهيئات أخرى لطلب رأيها وهذا حسب طبيعة نشاط الجمعية فمثلا إذا كان نشاطها ثقافي يتم الاتصال بوزارة الثقافة وهكذا .

و الملاحظ أن عملية تقديم طلب إنشاء جمعية تمر عبر إجراءات إدارية تتقاسمهـــا عدة إدارات، و لا يتم التنسيق فيما بينها مباشرة بل إن أصحاب طلب إنشاء جمعية هم من يتولون ذلك .

فالقيام بإنشاء جمعية يستلزم القيام باجتماع تأسيسي مما يتطلب استعمال قاعات مهيئة ، كالمركز الثقافي أو دار الشباب، و عليه فإن طالبي الاعتماد عليهم التوجه بطلب لمدير احدى هاتين المؤسستين، ثم التوجه لمصالح الولاية (مكتب الجمعيات) لتقديم موافقة المؤسسة الثقافية على طلبهم و الحصول على

---

[285] مقابلة مع السيد طريد، رئيس مكتب بالدائرة الادارية للدرارية، بمكتبه يوم 2010/09/23، بمكتبها، الساعة 10:00 صباحا

[286] مقابلة مع السيد تاكرين، موظف بالدائرة الادارية للدرارية، بمكتبه يوم 2010/09/22، بمكتبه، الساعة 11:00 صباحا

رخصة التجمع التأسيسي ، و على الطالبين أنفسهم إعلام السلطات الأمنية بهذا التجمع، الذي يتم فيه تحديد قائمة الأعضاء و القانون الأساسي لجمعيتهم ، لتقديمهما كطلب إنشاء جمعية، يوجهونه للسيد الوالي المنتدب . و هنا تبدأ مهمة الدائرة الادارية.

هــ)- مكتب الوسائل العامة :

يتمثل دور هذا المكتب بصفة أساسية في تمويل مصالح الدائرة الإدارية بمختلف المعدات التي تحتاج إليها مثله مثل المكاتب الموجودة على مستوى البلدية والولاية، حيث يقوم المكتب كل سنة بجرد أملاك الدائرة وتصنيفها فهناك العاطلة وهناك التي تحتاج للصيانة...إلخ.

يمول المكتب بطبيعة الحال ولاية الجزائر التي تقدم لها إعتماد مسجل، يقوم رئيس المكتب بتقسيمه حسب إحتياجات المصالح وأولوياتها؛ ثم يتبع إجراءات معينة لشراء تلك المعدات عن طريق وثائق تثبت ذلك مثل وصل الطلب الذي يستطيع به البائع للولاية بإستلام أمواله من الولاية؛ ومن جهة يوجد على مستوى المكتب كل الوثائق الرسمية مثل رخص السياقة، بطاقات التعريف التي يقدمها لمكتب التنظيم العام ليملا فيها معلومات الأشخاص...

ي)- مكتب الصحة والنظافة :

يعمل المكتب على ضمان النظافة على مستوى الدائرة الإدارية بالتنسيق مع مكتب النظافة الموجود في البلديات.

يضم المكتب طبيب عام، طبيب بيطري وأعوان آخرين ويتولى نفس المهام المذكورة فيما يخص مهام مكتب النظافة البلدي.

المطلب الثالث : الاتصال بالدائرة الإدارية للدرارية

بالإعتماد على مجموعة من الملاحظات التي تم لمسها و جمعها على مستوى الإدارة المحلية، سيتضمن هذا المطلب محاولةً لإلقاء الضوء على اتصال الإدارة المحلية بصفة عامة، ثم على مستوى الحالة المدروسة على وجه التخصيص، مع التركيز على المواطن كعضو في ذلك التنظيم الذي تشرف عليه هذه الإدارة (العامة و المحلية)، و يمثله فيها المنتخبون في هيئات المداولة التي ترتبط بالإدارة عن طريق علاقة تنظيمية تتلخص عموما في التنظيم اللامركزي، كما سبق شرحه في الجزء المعنون بـــ: نظام الإدارة المحلية، من هذه الدراسة.

فـــإضافة إلى ما هو معروف نظريا عن الاتصال داخل المجموعة المنظمة عموما، فإن الاتصال داخل المجموعة المحلية يتميز خاصة، بدوره الأساسي في "... السماح لمجموع المستخدمين والفاعلين {(الأعضاء عموما)}، بفهم المجموعة المحلية {من حيث خصائصها وحاجاتها وغير ذلك مما يتعلق بها كحالة متميزة من التنظيم البشري}، والتموقع فيها {خاصة بالنسبة لكل من الموظفين السامين والمنتخبين المحليين}، وبذلك يساهم الاتصال في إعطاء معنى لنشاط المستخدمين والموظفين عموما وإظهار قيمته"[287]. و كذلك نفس الشيء بالنسبة للمواطن كعضو في التنظيم ، بغض النظر عن اعتباره عضوا خارجيا معنيا بالاتصال الخارجي أو عضوا داخليا معنيا بالاتصال الداخلي.

من خلال تحديد ما يمكن أن يقدمه كل منهم (الأعضاء) بغض النظر عن منصبه أو طبيعة توليه له، سواءا كان معينا أو منتخبا أو حتى مواطنا بسيطا. فالاتصال هنا ضروري لتنسيق الجهود وتثمين ما يمكن لكل عضو فاعل تقديمه بالفعل، للاستفادة من مساهمته بعيدا عن بعض الصراعات الناجمة عن تقابل المناصب و السلطة، خاصة بين كل من المسؤولين والمنتخبين المحليين (كرئيس البلدية والأمين العام).

و في هذا السياق تظهر ضرورة الاتصال الجيد و المدروس - عن علم و معرفة و ليس كثقافة عامة- في الإدارة المحلية الجزائرية وفي تنظيم البلدية بالتحديد، خاصة في ظل " ... غياب هيئة للتنسيق بين الإداري والسياسي، مما يدفع المنتخبين -المؤيدين في هذا عن طريق مشروعيتهم الإنتخابية- إلى الترفع إلى رؤساء أقسام. "[288]

---

[287] Magali Boursier,op.cit,p.32

[288] أ.د. بن روان، بلقاسم، " تنظيم البلدية : محاضرة في مقياس علم اجتماع التنظيمـــات "، المدرســـة الوطنيـــة لـــلإدارة بالجزائر، 2000/09/11.

و رغبة منهم (المنتخبين) في المساهمة مباشرة في مهام وأعمال الإدارة، ونظرا لغياب هيئة للتنسيق المباشر و الفعال بين هيئة المنتخبين و هيئة الإدارة العامة، بحيث يكون بإمكان المنتخب المشاركة مباشرة وقبل اتخاذ القرارات النهائية، خاصة الحساسة منها، كتوزيع السكنات الإجتماعية مثلا لا حصرا، نجد النواب المنتخبين يلجأون إلى إضفاء صفة الموظف الإداري على أنفسهم فيكلفون أحدهم بالإشراف مثلا على ملف السكن الإجتماعي بصفة تكاد تتطابق تماما مع صفة رئيس قسم أو مدير أو رئيس مصلحة السكن، حيث نجد في بعض البلديات، النائب المكلف بملف توزيع السّكنات، بالموازاة مع الموظف السامي المكلف بمصلحة السكن الإجتماعي، وهكذا دواليك بالنسبة لجُلِّ المهام والنشاطات والمصالح الأخرى. مما يجعلنا نشعر بوجود هيئتين متوازيتين، و قد تقترب هذه الظاهرة من ذلك الوصف الذي يُطلقه عليها كثير من عامة الناس الذين يسمونها بـــ: *بلدية الإدارة و بلدية المنتخبين*، أما باللغة التنظيمية يمكن القول أننا أمام ظاهرة متميزة من التنظيم المحلـــي، تُلاحظُ ميدانيا من خلال وجود هيكلتين متطابقتين من حيث المهـــام و الأعمال، مختلفتين من حيث الطبيعة أو النشأة ، حيث أن الإختلاف الجوهري بينهما يتمثل في كون الطـــاقم الإداري مُعيَّن أما طـــاقم المجلس البلدي فهو منتخب. و بالتالي فغياب التنسيق المدروس و المتخصص بينهما، قد أدى إلى تطابق الأعمال و المهام إلى حد بعيد، و في خضم ذلك غابت المهمة الأساسية للمنتخب و المعروفة لدى أقل الناس ثقافة، و التي يطالب بها عامة المواطنين، ألا و هـــي تمثيل المواطن البسيط و المجموعة المحلية عموما.

و لا يختلف إثنان في أن هذا التمثيل يتطلب – في حد ذاته – بقاء المنتخب في اتصال دائم مع المواطنين و هو ما يتطلب هو الآخر تنظيما محكما و مدروسا، بمعنى أنه يتطلب استراتيجية و آليات للاتصال المنظم بين المنتخب المحلي و المواطن.

بينما نجد في البلديات الفرنسية تقدما ملحوظا في عملية التنسيق، مردها الوعي بأهمية الاتصال في عملية تنسيق الجهود وتنشيط العمل، وصل إلى درجة استعمال " ...الأنترانات Intranet كوسيلة عَمَلِيَّاتِيَّة، ... تجسد رؤية حديثة ومتطورة للإتصال داخل الجماعات المحلية... وحسب دراسة أجريت سنة 2003، نجد أن أغلبية المجالس العامة والمجالس الجهوية للبلديات والمدن التي يفوق عدد سكانها 100.000 نسمة، تتوفر على الأنترانات Intranet ... الذي ينظم ويبسط ويسهل عملية تقاسم المعلومات وخلق قاعدة وثـــائقية وفضـــاءات للعمل التعاوني الجماعي... رغم الصعوبات المتعلقة أحيانا بالمشروعية" [289]، خاصة فيما يتعلق برسمنة الوثائق والمعلومات، لكن ذلك لا ينفي دور الأنترانات

[289] Magali Boursier, op.cit,p.32

Intranet في إعطاء فرصة أكبر ووقت أوسع للتفكير والتدبر في الأمور المحلية انطلاقا من المعلومات المتنوعة والمتدفقة بسهولة، و يمكن أن تبقى رسمية أو رسمنة المعلومات المستعملة كنشاط موالي يتم على هامش أو أثناء اللقاءات والإجتماعات الرسمية التي تتخذ فيها القرارات النهائية.

I)- الاتصال من خلال الهيكل التنظيمي لدائرة الدرارية:

إن الهيكل التنظيمي للدائرة الإدارية الذي سبق عرضه، يشتمل على مناصب (كرؤساء المشاريع) جاءت في التنظيم الرسمي، لكنها ليست دائما مشغولة، إما لعدم توفر الشروط اللازمة لترشح أحد الموظفين لهـــا أو لانتقال الموظف الذي كان يشغلها لمهام أخرى، أو غير ذلك من الأسباب.

كما يتواجد بالدائرة الإدارية موظفون (وظيف العمومي) من رتب إدارية مختلفة، تابعون لمستخدمي ولاية الجزائر و آخرون تابعون لوزارة الداخلية و كل هؤلاء منصَّبون على مستوى الدائرة الإدارية ، و نجد من بينهم من يحمل شهادات عليا.

هذا بالإضافة إلى الموظفين التابعين تنظيميا إلى بعض المديريات الولائية (كمديرية الصحة)، وكذا الموظفين المدمجين في إطار عقود ما قبل التشغيل.

و عموما، فالملاحظ أن مصالح الدائرة إنما تؤدي مهامها عن طريق التنظيم الداخلي للموظفين المتوفرين بها، و حسب تقديرات من تخول لهم مناصبهم ذلك كالوالي المنتدب و رئيس الديوان.

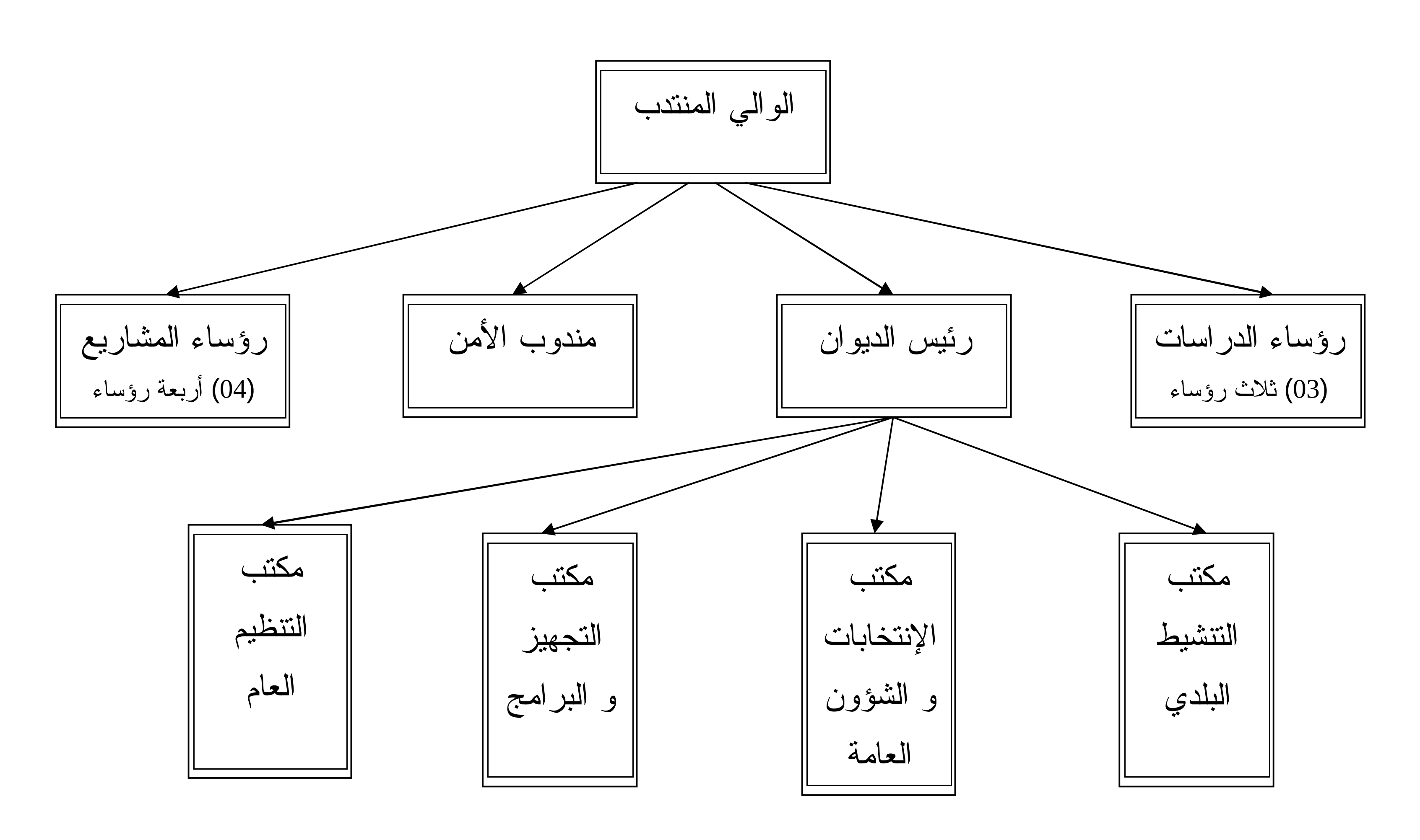
و هو ما يجعل الهيكل التنظيمي للدائرة خاضعا للتعديل في أي وقت، و ممارسة المهام تستجيب على العموم إلى السلطة التقديرية للوالي المنتدب و مساعديه.

و ينعكس ذلك على عملية الاتصال داخل الدائرة الادارية فيما يتعلق بالعمل و أداء الدائرة لمختلف مهامها، مادام " الهيكل التنظيمي سلسلة للقيادة، فهو يبين بوضوح المسؤول السلمي الوحيد الملائم و الخاص بكل منصب، و كذا مختلف المناصب الأخرى الموضوعة تحت سلطته" [290]

و الشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي الرسمي للدائرة الإدارية، حسب النصوص التنظيمية المذكورة سابقا، سيما منها :

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في **25 جويلية 1998**، و المحدد لتنظيم الدوائر الإدارية لمحافظة الجزائر الكبرى.
- المرسوم التنفيذي **314/93**، المؤرخ في **19 ديسمبر 1993**، خاصة فيما يتعلق بالمكلف بمهمة الأمن على مستوى الدائرة الادارية.

[290] François Eldin,op.cit,p.119



الشكل رقم 20 : التنظيم الرسمي للدائرة الإدارية

II)- الاتصال بين الدائرة الإدارية و المواطن:

أثناء التواجد بمصالح الدائرة الادارية للدرارية لإجراء الدراسة الحالية ، و بعد زيـــارة المصالح و المكاتب التي رافقتنا إليها الموظفة المكلفة بالإشراف على عملية إنجاز الجزء الميداني من هذه الدراسة، تمَّ طلب إجراء مقابلة مع الموظف أو المصلحة التي لها علاقة بالمواطنين أو تشرف على استقبالهم ، و تبين أن العملية غير مؤطرة أو مضبوطة كمهمة إدارية، و الاستقبال يتقاسمه عدة موظفون دون تنسيق أو متابعة. كما سيتم توضيحه أكثر عند تحليل معطيات البحث الحالي.

لقد رأينا أن الدائرة الادارية من الناحية التنظيمية هي جهاز يتوسط كلا من البلدية و الولاية، و يقصدها المواطن في إطار علاقة تحكمها المهام المخولة لها، و في غياب هيكل **يختص** بالتعامل معه فإن المواطن يجد نفسه أحيانا يتعامل مع ثلاث هيئات على الأقل، و في نفس الوقت (الولاية، الدائرة الإدارية و البلدية)، حتى بالنسبة للمهام التي تتم بالتنسيق فيما بينها. حيث يبدو أن هذا التنسيق غير مؤطر تنظيميا -أي أنه منعدم- عندما يتعلق الأمر بالمواطن.
و يمكن وصف ذلك بأن المواطن الذي يقصد الإدارة المحلية من أجل شأن ما يدخل في إطار مهمة تتم بالتنسيق فيما بين هذه الهيئات الثلاث إنما يتولى بنفسه عملية التنسيق من أجل التكفل بجُلِّ الشؤون التي تخصه أو الحصول على المعلومات التي يحتاجها.
و من الطبيعي أن يجد صعوبة في ذلك لأن سعي المواطن بهذا الشكل و قيامه بمهمة التنسيق هذه، إنما هـــو جهد غير مؤطر أو موجود في هيكلة هذا التنظـــيم الذي يجمع كلا من البلدية و الدائرة و الولايـــة. ليجد المواطن نفسه كدخيل أمام متاهة الإجراءات الإدارية. و تزداد هذه الصعوبة إذا ما أخذنا بعين الإعتبار الهيكلة المعقدة التي تربط بين هذه الهيئات الثلاث .
و لعل هذا ما يدفع هذه الهيئات إلى جعل كل أيام العمل أياما للاستقبال كلما تأزمت الأوضاع.

المبحث الثاني: تحليل معطيات البحث

بعد عرض ما أمكن جمعه من معطيات و ملاحظات عن تنظيم عملية الاتصال بالدائرة الإدارية للدرارية كإدارة محلية، سيتم فيما يلي الإعتماد عليها في التحليل، إلى جانب باقي المعطيات المتعلقة بالاتصال بين الدائرة الإدارية للدرارية و المواطن، و التي تمَّ جمعها بمختلف الأدوات البحثية المستعملة :

- نتائج تفريغ الاستمارات الخاصة بالمواطنين، عن طريق برنامج معلوماتي متخصص يُسمى: برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الانسانية (Statistical package for social sciences (SPSS تحضيرا لعرض هذه النتائج في شكل جداول إحصائية أثناء التحليل.

- و إلى جانب تفريغ الاستمارات و عرض معطياتها في شكل جداول إحصائية، سيتم دعم التحليل بالمعطيات التي تم جمعها باستعمال أدوات : الملاحظة، المقابلات و التجريب.

مع الإشارة إلى أن عملية تفريغ الاستمارات قد صاحبتها عملية إعادة تفيئة بالنسبة للأسئلة التي تضمنت عدة إقتراحات (فئات)، حيث أن كل أسئلة الإستمارة كانت مغلقة، و قد احتوى بعضها على عدة اقتراحات لجعلها مفهومة و واقعية بالنسبة للمبحوث.

فالهدف الأساسي عند بناء وثيقة الأسئلة هو أن يقلِّص السؤال المطروح –إلى أدنى حدٍّ ممكن- تلك الهوة الفاصلة بين كل مؤشر و ما يدل عليه في الواقع،... هكذا يتجسد فن البحث في مدى قدرة الباحث على الصياغة الجيِّدة للأسئلة [291]

و من المفيد هنا ، تقديم فكرة عن الأسلوب المعتمد في التحليل.

فتجنبا للإطناب في التحليل بتكرار ما جاء في الإطار النظري من جهة و تفاديا للوقوع في خطأ التقصير بتلخيص الأفكار النظرية للاستشهاد بها في التحليل، تقرر اتباع الخطة التالية في التحليل:

---

[291] موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص.ص 244-247

ستكون الجداول التكرارية الخاصة بكل سؤال من أسئلة الإستمارة، المنطلق الأساسي للتحليل، و سيتم عرض نتائجها بشكل موضوعي و التعليق عليها بحيث "... إننا لا نعلق على كل الأرقام أو كل ما هو مسجل في الجدول لكننا سنكتفي بالتعليق فقط على ما يظهر منها أنه مهم بالنسبة إلى ما نريد أن نبيِّنه " [292] مما يرتبط بالهدف من طرح ذلك السؤال في الاستمارة أولا و علاقته بالفرضية التي جاء مع باقي الأسئلة لإختبار صحتها ثانيا.

هكذا فأحيانا يكون الجدول التكراري و التعليق الخاص به كافيا لتحقيق الهدف (الحصول على معلـــومة أو معطى دقيق بالنسبة للفرضية) و أحيانا يتطلب هذا الهدف إضافات أخرى تأتي من خلال جداول مركبة و/أو معطيات تم جمعها باستعمال الأدوات البحثية الأخرى.

فكل محور في التحليل الجـــاري، جـــاء لإختبـــار فرضية محددة و صريحة، و مـــا أسئـــلة الإستمـــارة و استعمالات أدوات البحث الأخرى إلا وسائل لجمع معلومات و معطيات عن بعض المؤشرات و الأبعاد، لذا فإن استخراج الدلالات سيكون عموما في نهاية كل محور من التحليل، عند الوصول إلى مرحلة التحقق من الفرضية. أو عندما يكون لدينا ما يكفي من المعطيـــات لتقديم **وصف أو تفسير أو فهم علمي (اتصالي)** ما، يكون جزئيا بالنسبة لتلك الفرضية أو يقدم فكرة إضافية قد تبدو هامة.

---

[292] موريس أنجرس، ترجمة : مصطفى ماضي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 425

المطلب الأول : مجتمع البحث و خصائصه

لقد تم ملأ الاستمارات ، البالغ عددها (160) ، بالمقابلة مع مجموعة من المواطنين، عند مداخل الدائرة الإدارية للدرارية.

و بهدف وصف العينة المبحوثة تأتي الجداول أدناه لتوضيح سماتها ، حسب متغيرات : الســـن و المستوى التعليمي و الوضع المهني.
هذا الأخير يبين لنا عنصر الوقت أو الزمن الذي يتمكن فيه المواطن المبحوث من الاتصال بالإدارة. فهو يُعَبِّر عما ينصب عليه اهتمام الفرد في حياته اليومية و يأخذ جل وقته (عمل، دراسة ...الخ)، بالمقارنة مع توقيت عمل الدائرة الإدارية للدرارية التي تشتغل بنظام الدوامين.

رقــم الجدول: 21

عنوان الجدول: خصائص المبحوثين حسب متغير السن

الســـن	عدد التكرارات	النسبة إلى مجموع العينة (%)
18-30	**44**	**27,5**
31-40	27	16,9
41-50	27	16,9
51-60	27	16,9
61 ≤	35	21,9
المجموع	**160**	**100**

قراءة الجدول:

يُظهر هذا الجدول ميزة مفردات العينة من حيث السن ، حيث نجد أن :

- أغلبيتهم شباب من الفئة العمرية 18-30 سنة، بنسبة 27.5 %
- تليهم فئة المسنين (أكثر من 60 سنة) بنسبة 21.9 %
- و في المرتبة الثالثة تأتي باقي الفئات العمرية بنسبة 16.9 % لكلٍّ منها.

لقد غلبت نسبة الشباب، و معروف أنها الفئة العمرية الغالبة في المجتمع الجزائري. كما أن الأفراد في أول سنوات الشباب يقومون بتفعيل عضويتهم في المجموعة المحلية بصفتهم مواطنين من خلال انجاز مختلف وثائق الهوية و هي بمثابة المرحلة الأولى التي تعطيهم صفة المواطن، و من الناحية التنظيمية يمكن اعتبار ذلك سلوكا تنظيميا، مادام هذا الأخير حسب " ... **ديفز Davis.K** ، مصطلحا يُطَبَّقُ بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات، و أينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الآخر في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة. "[293]

و من منظور اتصـــالي فإن ذلك بمثـــابة التموضع كأطراف في العملية الاتصالية (كمرسلين أو مستقبلين). و في المنظمة نجد أن هناك " شرطان أساسيان لإنطلاق أي فعل اتصالي و هما وجود منبه و حافز لدى كل من المرسل و المستقبل" [294] ، و انطلاق عضوية الفرد في مجموعته المحلية، إنما تُدخله في علاقة تنظيمية بإدارة هذه المنظمة حين تعطيه صفة المواطن، حيث تبدو بمثابة المنبه و الحافز للدخول كطرف في عملية الاتصال مع الإدارة.

و قد جاءت هذه النسب معبرة عن حقيقة أن كل مواطن راشد، مهما كان سنه، إنما تربطه علاقة ما بمصالح الإدارة المحلية. كما أن الديمقراطية تقتضي " ... تمكين جميع أفراد الشعب من المشاركة في عمليّات الحكم التي تؤثّر في حياتهم. وترتكز التنمية البشريّة الشاملة إلى استغلال الحكومات لقدراتها ومواردها لتطبيق سياسات اقتصاديّة واجتماعيّة تعزز التنمية البشريّة ولإدارة الخدمات العامة التي

---

[293] ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص.9

[294] François Eldin, op.cit, p16

يتوقعها المواطنون "[295]، و ما الإدارة المحلية إلا مكان لمشاركة المواطن و تعبيره عن ما يتوقعه من خدمات عامة في محيطه الاقليمي. و من الطبيعي أن نجد تنوعا في الفئات العمرية لمن يتصلون بالإدارة، و يبقى استجلاء واقع هذا الاتصال واحدا من الإنشغالات التي ستنصب عليها هذه الدراسة فيما هو آتٍ.

رقم الجدول: 22

عنوان الجدول: خصائص المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	**عدد التكرارات**	**النسبة المئوية إلى مجموع العينة (%)**
دون مستوى	12	7,5
ابتدائي	20	12,5
متوسط/اكمالي	30	18,8
ثانوي	41	25,6
عالي	**57**	**35,6**
المجموع	**160**	**100**

[295] موقع برنامج الأمم المتحدة للتنمية ، في: http://arabstates.undp.org ، 2011/02/02

قراءة الجدول:

لقد تم تصميم الفئات الظاهرة في هذا الجدول بشكل يجعلها تحوي كل المستويات التعليمية المحتملة للمبحوثين، بحيث يمكن بسهولة تحديد فئة أي مبحوث مهما كان مستواه أو النظام التعليمي الذي درس فيه. فبالإضافة لفئات : دون مستوى، المستوى التعليمي الابتدائي و الثانوي جاءت فئتا :

- التعليم المتوسط/إكمالي ، حيث تجمع هذه الفئة بين كِلا النظامين التعليميين اللذين تم تطبيقهما بالجزائر بالنسبة لهذه المرحلة التعليمية.

- فئة ذوي المستوى العالي (لإبعاد اللبس عند الإجابة بالنسبة لمن تابعوا تعليمهم بعد المرحلة الثانوية سواءا بالجامعة أو بالمدارس الوطنية أو المعاهد العليا أو غيرها من مؤسسات التعليم العالي).

و يُظهر هذا الجدول مميزات مفردات العينة من حيث المستوى التعليمي ، حيث نجد أن:

- أغلبيتهم من ذوي المستوى التعليمي العالي، ونسبتهم إلى مجموع العينة 35,6 %.
- تليهم على الترتيب فئات:
  - المستوى الثانوي 25.6%
  - المتوسط/إكمالي 18.8%
  - الابتدائي 12.5%
  - دون مستوى 7.5%

و من حيث توزيع عدد المتصلين بالإدارة عبر مختلف فئات المستوى التعليمي، فيمكن ملاحظة تزايد نسبتهم إلى مجموع العينة كلما ارتفع مستواهم التعليمي، و في ذلك تأكيد لدور ***الإدراك و التمييز*** في الاتصال البشري، و كما يوضح نموذج الاتصال لدى **جربنر Gerbner** فالإدراك عنصر جوهري في سيرورة الاتصال و له ما يميزه في هذا الاطار" ... فالفرد لا يتلقى المنبهات بطريقة آلية ... و التمييز ليس مجرد ناتج بسيكولوجي بل هو أيضا سيرورة معقدة تتدخل فيه العوامل السوسيوثقافية بقوة "[296]

ذلك أن " العائق الرئيسي على مستوى الفرد {في الاتصال} يكمن في طبيعة الرؤية و في مَلَكَتِهِ {الفرد} الإدراكية ... و يتأثر الحقل الإدراكي بعوامل التربية و الثقافة ..."[297]

[296] Judith Lazar , op.cit, p108

[297] جون بيار هوغ / دونيس ليفيسك/ إيستيل م.موران، ترجمة د. نظير جاهل، مرجع سبق ذكره، ص.135

رقم الجدول :23

عنوان الجدول: خصائص المبحوثين حسب متغير الوضع المهني

الوضع المهني	عدد التكرارات	النسبة المئوية إلى مجموع العينة(%)
عامل دائم **(تفرغ معدوم)**	61	**38,1**
طالب /تلميذ **(تفرغ شبه معدوم)**	9	5,6
عامل مؤقت **(تفرغ متوسط)**	34	21,3
متقاعد **(تفرغ شبه تام)**	34	21,3
بطال **(تفرغ تام)**	22	13,7
المجموع	**160**	**100**

قراءة الجدول:

يعكس الوضع المهني -إلى حدِّ كبير- مدى تفرغ المواطن للاتصال بالإدارة في أوقات عملها، لهذا فقد تم **ترتيب** فئات الوضع المهني حسب معيار مدى توفر الوقت لدى المبحوثين للاتصال، بحيث يكون الوقت لدى الفرد محكوما بإرادته الخالصة. ففي الواقع نجد أن من يتوفر لديه الوقت للاتصال بمصالح الإدارة التي تعمل بنظام الدوامين، هو من لا يخضع لإلتزامات قاهرة (خارجة عن إرادته الشخصية) تجعله غير قادر على الاتصال بها في الأوقات المعمول بها.

و بهذا يكون البطال هو الأكثر توفرا على عنصر الوقت، يليه المتقاعد الذي يكون تفرغه شبه تام، و يتحكم في وقته إلى حد بعيد، فارتباطاته الخارجة عن إرادته ضئيلة نسبيا و هي عادة مرتبطة بحياته المهنية السابقة. ثم يأتي العامل المؤقت الذي يعتبر تفرغه متوسطا. مع الاشارة إلى أن التمييز بين العامل الدائم و المؤقت هنا لا يعتمد على معيار التثبيت المهني بل معيار الالتزام بالعمل و عليه يكون العامل غير المثبت و المجبر على الالتزام بساعات العمل عاملا دائما (حسب مفهوم التفرغ في هذه الدراسة).
يليه الطالب/تلميذ الذي يكون تفرغه شبه معدوم و بالتالي فعامل الوقت لديه يتحكم فيه النظام الدراسي إلى حد كبير. و يأتي العامل الدائم في المرتبة الأخيرة حيث أن تفرغه منعدم تماما، فحتى الوقت الذي يمكنه الحصول عليه خارجٌ عن إرادته الشخصية بل يتوقف على نظام الجهة التي يعمل بها و امكانية الحصول على بعض الوقت بالنظر إلى ظروف العمل (كموافقة الإدارة بالنسبة للموظف، و نظام التدريس بالنسبة للاستاذ و ظروف السوق بالنسبة للتاجر ...إلخ).

و يُظهر هذا الجدول ميزة مفردات العينة من حيث الوضع المهني(مدى التفرغ للاتصال في أوقات عمل الإدارة)، حيث نجد أن:

- أغلبيتهم عمال دائمون (تفرغ معدوم)، ونسبتهم إلى مجموع العينة **38.1 %**
- تليهم بنسب متساوية **21.3 %** ، كل من فئة العمال المؤقتين(تفرغ متوسط) و المتقاعدين(تفرغ شبه تام)
- ثم تأتي في المرتبة الثالثة فئة البطالين (تفرغ تام) **13.7%**
- رابعا و أخيرا تأتي فئة الطلبة و التلاميذ (تفرغ شبه معدوم) **5.6 %**

لقد غلبت نسبة العمـــال الدائمين، و هذا يعكس أنهم الأكثر حـــاجة للاتصـــال بالإدارة رغم أنهم لا يتوفرون على عنصر الوقت (تفرغهم معدوم)، و لعل في هذا تفسير لرواج فكرة التذمر من الإدارة، ذلك أن أغلب من يحتاجون للاتصال بها، إنما يعانون من عدم ايجاد الوقت المناسب لذلك.
و يمكن القول مبدئيا أن أي مواطن إنما تربطه علاقة ما بالإدارة المحلية تجعله يتصل بها، و من الطبيعي أن تختلف وتيرة الاتصال من مواطن إلى آخر حسب حاجات و انشغالات كل مواطن من جهة، و درجة وعـــي المواطنـــين بدورهـــم في إدارة الشؤون العـــامـــة من جهـــة أخرى. و يُـــعتبر تحديد حاجـــات و انشغالات المواطنين و توفير فرصة توصيلها للادارة و توعيتهم بدورهم للمشاركة، كلها من مهام الإدارة المحلية في حد ذاتها.

تهتم هذه الدراسة بالاتصال بين طرفين اثنين و هما المواطن و الإدارة المحلية (دائرة الدرارية). لذا فبعد التعرف على المواطن الذي يتصل بالإدارة من خلال عينة تمَّ وصفها و تحديد أهم خصائصها حسب متغيرات السن و المستوى التعليمي و الوضع المهني (مدى توفر الوقت للاتصال)، سيتم فيما يلي محاولة وصف الدائرة الإدارية للدرارية كـ: **طرف للاتصال** بعدما تم التعرف عليها كإدارة محلية في المبحث الأول من هذا الفصل المخصص للدراسة الميدانية.

و قد أوصلت عملية التقصي **عمن يتصل مع المواطن في الإدارة** (الحالة المدروسة)، إلى تسجيل الملاحظات التالية:

- غياب مصلحة أو موظفين **يختصون** بتقديم المعلومات للمواطن عندما يتوجه للإدارة كفرد .

- مهمة الاتصال أو تمثيل الإدارة كطرف في الوضعيات الاتصالية التي تجمعها بالمواطن كفرد ، انما يتقاسمها عدد غير محدد من الموظفين و تتم بصورة غير منظمة ، دون تنسيق مسبق و يمكن اعتبارها عملية ظرفية ترتبط على العموم بأيام الاستقبال و تفتقر الى المتابعة النظامية .

- في حالات أخرى ، قد يكون أول شخص يلتقيه المواطن في الإدارة، هو من يتكفل بمهمة الاتصال، كعون الأمن أو موظف الشباك، الذي قد لا يجيبه، و إن فعل فإن ذلك يتم بالموازاة مع قيامه بمهامه، مما يربك الاتصال خاصة عندما يبدأ الواقفون في الطابور بالتذمر.

و قد يحدث أحيانا أن يوجهه عون الأمن أو موظف الشباك إلى موظف آخر بعد أن يُقيِّم هذا الأخير تلك المسألة التي جاء من أجلها المواطن و يرى أنها تستدعي الاتصال بأحد الموظفين أو ربما المسؤولين، و قد يوجهه إلى ذلك دون أن يكفل له استكمال سيرورة هذا الاتصال بإيصاله إلى هؤلاء.

- كثيرا ما يتولى المواطن بنفسه عملية التنسيق بين مختلف هيئات الإدارة المحلية، عندما يتعلق الأمر بشأن يخصه و يتطلب تدخل أكثر من جهة إدارية، ليجد نفسه في ما يشبه المتاهة، أمام تعقيدات الإدارة و العلاقات التنظيمية التي تربط مختلف وحداتها.

- النصوص القانونية الخاصة بمهام و صلاحيات الهياكل الأساسية للدائرة الادارية، لا تتضمن صراحة التعامل المباشر مع المواطن الذي يقصد الإدارة، إلا في مهام مندوب الأمن، في النقطة المتعلقة بضمان الأمن داخل مقر الدائرة، و هو ما يعطي للعلاقة الإدارة والمواطن ملامح مسألة أمنية.

- تُتداول في الإدارة المحلية تسميات متنوعة كالاتصال الجواري ، العلاقة مع الجمهور و الوساطة الإدارية التي يشرحها لنا **السيد مشبة** رئيس مشروع بالدائرة الإدارية للدرارية في مقابلة معه ، إذ يقول

أنه " لا توجد هيكلة خاصة بالاتصال و العلاقة مع الجمهور في مصالح الإدارة المحلية، فالاتصال موزع على كل المصالح مادام التعامل مع الجمهور هو أصلُ عملها... و المهم أن يتصف الإداري بالمرونة مما يؤهله للتكفل بالاتصال في إطار مهامه الكلاسيكية. " [298]

هكذا ففي غياب الاتصال كوظيفة، فكل من في الإدارة يتصل، ما عدا الإدارة في حد ذاتها. حيث أن التكفل بالتعامل مع المواطن و توجيهه يكاد يكون **مسألة أمنية** لا أكثر. و كأن التوجيه على حدِّ تعبير أحد الموظفين في الإدارة المحلية بالعاصمة، يشبه عمل شرطي المرور الذي تزداد أهميته أثناء الإزدحام (أيام الاستقبال و حالات الطوارئ أو تأزم العلاقة بين المواطن و الإدارة).

إن الإستقبال في المجتمعات التي تشهد تطورا في تسيير الإدارة المحلية و ازدهارا نسبيا للديمقراطية، يُعتبرُ من الناحية التنظيمية ***" منصب مسؤولية*** ... فالإحترافية في تسيير العلاقة بين المواطن و المنظمة المحلية تهدف إلى تحقيق تقارب فيزيائي وتقارب في الفهم (تطوير التقارب والإستماع)" [299]، و هي أهداف ذات طابع اتصالي، مما يجعلها أساسية بالنسبة للإدارة المحلية.
و يمكن اعتبار توجه الإدارات على اختلاف أهدافها و مهما كانت درجة مركزيتها أو لامركزيتها في البلدان المتطورة، إلى خلق وظيفة تسمى بـــ : ***وظيفة الإستقبال*** و هيكلتها - إداريا و تنظيميا- كمنصب للمسؤولية في كل مستويات و هياكل الإدارة، إنمـــا هو تجسيد لإرادةٍ حقيقية لتجاوز كل الحواجز المحتملة في العلاقة القـــائمة بين الإدارة و المواطن، و هي قبل ذلك مؤشر أو دليل على الشعور و الإعتراف بوجود تلك الحواجز، أي التفطن إلى وجود مشكل على مستوى العلاقة و الرغبة في تجاوزه، و فوق هذا، يمكن أن نلمس في كل ذلك، وجود حاجة للاتصال و وعي بأهميته، ثم توجُّها لتفعيله.

و يبقى لكل إدارة الأسلوب المناسب لتنظيم و هيكلة اتصالها، حسب طبيعتها و أهدافها و درجة المركزية و اللامركزية فيها و غير ذلك، كما سبق توضيحه في الجزء النظري المخصص في هذه الدراسة للاتصال كوظيفة من وظائف المنظمة سيما ما تعلق منه باستراتيجية الاتصال.

---

[298] مقابلة مع السيد مشبة ، رئيس مشروع بالدائرة الادارية للدرارية، بمكتبه، 2010/09/27، 9:45 صباحا.

[299]VIRGINIE, Waechter. *Quel modèle de relation entre l'organisation municipale et l'usager- citoyen depuis la décentralisation* ?,2002/2-3, [www.cairn.info/revue-flux-2002-2-page-7.htm], (26/03/2009).

" ... إن الإحترافية في تسيير العلاقة ترتكز على النصوص والإجراءات الرسمية... و تطوير **النصوص العلائقية** الخاصة بالتقارب"[300]، بمعنى تقنين ورسمنة كل نشاط علائقي بشكل يساعد على تجسيد وتفعيل التقارب بين المواطن والإدارة.

لكن الملاحظ عموما، في النصوص القانونية التي تُعنى بتنظيم النشاطات التي تخلق علاقة بين المواطن و الإدارة المحلية كتلك الخاصة بقواعد منح السكن العمومي الإيجاري – على سبيل المثال لا الحصر -، لا تُـقـَنِّــن هذا النشاط كعلاقة بين الإدارة و المواطن، بل تحدد في مجملها، قواعدَ لعمل ***الإدارة*** إزاء ***طالب سكن***، كما أنها لا توضح كيفية تعامل ***طالب السكن*** مع الإدارة، و قيامه بالإجراءات اللازمة في حالات خاصة مرتبطة بهذه الوضعية بالذات (طلب السكن). بقدر ما توضح للإدارة أدق التفاصيل لتأدية عملها، سواءا في النصوص الأساسية أو التطبيقية، كالمرسوم التنفيذي رقم 08-142 المؤرخ في 11 مايو 2008، المحدد لقواعد منح السكن العمومي الإيجاري.

كما لا يمكن الإعتماد على ما هو متعارف عليه في طريقة تعامل المواطن و واجباته تجاه الإدارة في كل نشاط علائقي، لأن لكل وضعية معطياتها الخاصة بالنسبة للمواطن و عدم تنظيمها من شأنه خلق اضطرابات في هذه العلاقة، و هو ما نلمسه في الواقع.

لقد أظهرت النتائج أن أغلب المبحوثين هم إما شباب أو مسنون، و رغم غياب المعلومات عن المجتمع الأصلي، و تهرب الاداريين من تقديم أي معلومـــات احصـــائية، إلا أن التحقق من هذه النتـــائج و مدى تمثيلها للمجتمع الأصلي، كان ممكنا من خلال آراء و تعليقات بعض الموظفين، فيما يخص المواطنين الذين يترددون على مصالح الإدارة المحلية، حيث نجد بعض الاداريين و حتى المنتخبين (في المجالس الشعبية)، يصفـــون الأشخاص كثيري التردد على الإدارة ، بـــ : ***المعــتـادين*** أو ***رُوَّاد الإدارة*** **les habitués de l'administration** ، و يرون أنهم أناس لا يجدون ما يشغلون به أنفسهم (فئة المسنين على وجه التخصيص)، أو لم ينجحوا في ابتداء مسار حياتهم (فئة الشباب على وجه التخصيص) ويعتقدون أنـــه يمكنهم استدراك الأمـــر من خلال كثرة التردد على مصالح الإدارة أو محاولة فرض وجودهم كمواطنين. ويفسرون ذلك بأنه من تبعات و آثار التفكير الإشتراكي و الدولة التي تقدم المساعدات و الدعم المجاني.

[300] Ibid,loc.cit

في حين أن كلا من التفسير السوسيوتنظيمي و الاتصالي لعملية انطلاق العلاقة بين المواطن و الإدارة، كما سبق شرحه، يُبيِّنان أن المواطن يقصد الإدارة لتفعيل عضويته في المنظمة التي تديرها (الجماعة المحلية)، و للاتصال بها (توصيل انشغالاته و الحصول على المعلومات اللازمة له كعضو فيها).

و كون أغلبيتهم شباب و مسنين فهذا راجع لتأثيرات متغيرات الدراسة (عامل المستوى التعليمي ، مدى التفرغ و السن). ليس فقط كل متغير على حدى بل إن حتى خصائص المبحوثين في تداخلها (المتغيرات الثلاث لهذه الدراسة) لا تؤكد ذلك فقط، بل تكشف وجود فرق شاسع في استعدادات الطرفين للاتصال. حيث أن الجداول التالية و التي تصف المبحوثين حسب المتغيرات الثلاثة للدراسة، ستُظهرُ أن أغلب المواطنين الذين يتصلون بالإدارة ليسوا فقط شبابا و مسنين بل هم أصحاب مستويات تعليمية عالية مما ينعكس على وعيهم بطبيعة العلاقة التي تربطهم بالإدارة و نظرتهم إليها و ما ينتظرونه منها، بينما نجد استعدادات الإدارة لا تؤهلها لإتصال فعال مع المواطن. و هو الوضع الذي يشكل خطورة بالنسبة للمجتمع المحلي كتنظيم.

و للبرهنة على عُـمـق هذا التباين في استعدادات و مرجعية الطرفين للاتصال، و خطأ بعض الإداريين في حكمهم على الفئات الغالبة من المواطنين الذين يترددون على مصالح الإدارة المحلية، تم إنجاز جداول تصف بدقة أكثر خصائص مفردات العينة المبحوثة من المواطنين، حسب **المتغيرات الثلاث** للدراسة **في آن واحد،** لإستخلاص صفاتهم الغالبة. و فيما يلي عرض هذه الجداول و تحليلاتها في هذا السياق.

رقم الجدول: 24

عنوان الجدول : خصائص المبحوثين من دون مستوى تعليمي حسب السن و الوضع المهني

مستوى التعليم	وضع مهني/ التفرغ	السن										مجموع	النسبة
		30-18	%	40-31	%	50-41	%	60-51	%	60 >	%		
دون مستوى تعليمي	عامل دائم	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	طالب/ تلميذ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	عامل مؤقت	0	0	1	8.3	0	0	0	0	1	8.3	2	16.6
	متقاعد	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8.3	1	8.3
	بطال	**5**	**41.6**	1	8.3	1	8.3	2	16.6	0	0	9	75
مجموع		5	41.6	2	16.6	1	8.3	2	16.6	2	16.6	**12**	**100**

قراءة الجدول:

يُظهر هذا الجدول أن المتصلين بالإدارة ممن ليس لديهم أي مستوى تعليمي يتصفون على الترتيب بـــ :

- الأغلبية المطلقة سنهم من 18-30 سنة و هم بطالون ، بنسبة 41.6 %
- تليهم فئة 51-60 سنة و هم بطالون ، بنسبة 16.6 %
- ثم يأتي بنسب متساوية 8.3 % ، لكل من :
  - 31-40 سنة و عمال مؤقتون
  - 31-40 سنة و بطالون
  - 41-50 سنة و بطالون
  - أكثر من 60 سنة و عمال مؤقتون
  - أكثر من 60 سنة و متقاعدون
- بينما غاب تماما كلٌّ من: الطلبة/التلاميذ و العمال الدائمين، عبر كامل فئات السن.

و الملاحظ عموما أن المتصلين بالإدارة ممن ليس لديهم أي مستوى تعليمي هم أولئك الذين يتوفر لديهم الــوقت (نسبيا أي بتفاوت حسب وضعهم المهني)، على تنوع فئاتهم العمرية، فهُم إما بطـــالـــون أو عمال مؤقتون أو متقاعدون.

و في هذا تأكيد لدور الوقت (مدى التفرغ) في اتصال المواطن بالإدارة المحلية. و بالتحديد بالنسبة لمن ليس لديهم أي مستوى تعليمي.

رقم الجدول: 25

عنوان الجدول : خصائص المبحوثين ذوي التعليم الابتدائي حسب السن و الوضع المهني

مستوى التعليم	وضع مهني	السن										مجموع	النسبة
		30-18	%	40-31	%	50-41	%	60-51	%	60 <	%		
ابتدائي	عامل دائم	0	0	1	5	0	0	4	20	0	0	5	25
	طالب/ تلميذ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	عامل مؤقت	0	0	0	0	2	10	1	5	0	0	3	15
	متقاعد	0	0	0	0	1	5	1	5	**7**	**35**	9	45
	بطال	1	5	0	0	1	5	0	0	1	5	3	15
مجموع		1	5	1	5	4	20	6	30	8	40	**20**	**100**

قراءة الجدول:

يُظهر هذا الجدول أن المتصلين بالإدارة من ذوي المستوى التعليمي الابتدائي يتصفون على الترتيب بــ:

- الأغلبية سنهم أكثر من 60 سنة و هم متقاعدون بنسبة 35 %
- يليهم فئة من 51-60 سنة و هم عمال دائمون بنسبة 20 %
- الذين سنهم من41-50 سنة و هم عمال مؤقتون بنسبة 10 %
- ثم يأتي بنسب متساوية 5 % ، كل من :

18-30 سنة وهم بطالون،

31-40 سنة وهم عمال دائمون،

41-50 سنة و هم متقاعدون

41-50 سنة و هم بطالون،

51-60 سنة وهم مؤقتون ،

51-60 سنة وهم متقاعدون

أكثر من 60 سنة و هم بطالون،

- بينما غاب تماما الطلبة/التلاميذ عبر كامل فئات السن.

الملاحظ عموما أن الأغلبية المطلقة لذوي المستوى الابتدائي، هم أولئك الذين يتوفر لديهم الوقت عبر أغلب الفئات العمرية.

و في هذا تأكيد لدور الوقت (مدى التفرغ) في اتصال المواطن بالإدارة المحلية. و بالتحديد بالنسبة لذوي المستوى الابتدائي.

رقم الجدول: 26

عنوان الجدول : خصائص المبحوثين ذوي مستوى التعليم المتوسط/اكمالي حسب السن والوضع المهني

مستوى التعليم	وضع مهني	السن										مجموع	النسبة
		30-18	%	40-31	%	50-41	%	60-51	%	> 60	%		
متوسط/اكمالي	عامل دائم	0	0	0	0	3	10	5	16.6	0	0	8	26.6
	طالب/ تلميذ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	عامل مؤقت	6	20	0	0	1	3.3	0	0	0	0	7	23.7
	متقاعد	0	0	0	0	0	0	1	3.3	**12**	**40**	13	43.3
	بطال	1	3.3	0	0	0	0	0	0	1	3.3	2	6.6
مجموع		7	23.3	0	0	4	13.3	6	19.9	13	43.3	**30**	**100**

قراءة الجدول:

يُظهر هذا الجدول أن المتصلين بالإدارة ذوي مستوى التعليم المتوسط/اكمالي يتصفون على الترتيب بـــ:

- الأغلبية سنهم أكثر من 60 سنة و هم متقاعدون، بنسبة 40 %
- يليهم فئة من 18-30 سنة و هم عمال مؤقتون، بنسبة 20 %
- الذين سنهم من51-60 سنة و هم عمال دائمون، بنسبة 16.6 %
- الذين سنهم من 41-50 سنة و هم عمال دائمون، بنسبة 10 %
- ثم يأتي بنسب متساوية 3.3 % ، كل من :

  18-30 سنة و هم بطالون ،

  41-50 سنة و هم عمال مؤقتون

  51-60 سنة و هم متقاعدون،

  أكثر من 60 سنة و هم بطالون
- بينما غاب تماما: الطلبة/التلاميذ عبر كامل فئات السن

الملاحظ عموما أن الأغلبية المطلقة لذوي المستوى المتوسط/إكمالي، هم أولئك الذين يتوفر لديهم الوقت عبر أغلب الفئات العمرية.

و في هذا تأكيد لدور الوقت (مدى التفرغ) في اتصال المواطن بالإدارة المحلية. و بالتحديد بالنسبة لذوي المستوى المتوسط/إكمالي.

رقم الجدول: 27

عنوان الجدول : خصائص المبحوثين ذوي مستوى التعليم الثانوي حسب السن والوضع المهني

مستو التعليم	وضع مهني	السن										مجموع	النسبة
		30-18	%	40-31	%	50-41	%	60-51	%	60 <	%		
ثانوي	عامل دائم	1	2.4	**10**	**24.4**	7	17	3	7.3	0	0	21	51.2
	طالب/ تلميذ	7	17	0	0	0	0	0	0	0	0	7	17
	عامل مؤقت	1	2.4	5	12.2	1	2.4	1	2.4	0	0	8	19.5
	متقاعد	0	0	0	0	0	0	1	2.4	2	5	3	7.3
	بطال	0	0	1	2.4	1	2.4	0	0	0	0	2	4.9
مجموع		9	21.8	16	39	9	21.8	5	12.2	2	5	**41**	**100**

قراءة الجدول:

يُظهر هذا الجدول أن المواطنين الذين يتصلون بمصالح الإدارة من ذوي مستوى التعليم الثانوي يتصفون على الترتيب بـــ:

- أغلبيتهم ينتمون للفئة العمرية من 31-40 سنة و هم عمال دائمون، بنسبة 24.4 %
- يليهم كلٌ من فئتي: 18-30 وهم طلبة/تلاميذ،41-50 و هم عمال دائمون، بنسبة 17%
- ثم فئة 31-40 سنة و هم عمال مؤقتون، بنسبة 12.2 %
- 51-60 سنة وهم عمال دائمون، بنسبة 7.3 %
- أكثر من 60 سنة متقاعدون، بنسبة 5%
- ثم يأتي بنسب متساوية 2.4 % ، كل من :

18-30 سنة و هم عمال دائمون،

18-30 سنة و هم عمال مؤقتون ،

31-40 سنة و هم بطالون،

41-50 سنة و هم عمال مؤقتون

41-50 سنة و هم بطالون،

51-60 سنة و هم مؤقتون،

51-60 سنة و هم متقاعدون

و الملاحظة العامة هي أن أغلبية ذوي مستوى التعليم الثانوي، هم أولئك الذين يتوفر لديهم الوقت عبر أغلب الفئات العمرية.

و في هذا تأكيد لدور الوقت (مدى التفرغ) في اتصال المواطن بالإدارة المحلية. و بالتحديد بالنسبة لذوي مستوى التعليم الثانوي.

رقم الجدول: 28

عنوان الجدول : خصائص المبحوثين ذوي مستوى التعليم العالي حسب السن والوضع المهني

مستوى التعليم	وضع مهني	السن										مجموع	النسبة
		30-18	%	40-31	%	50-41	%	60-51	%	60 <	%		
تعليم عالي	عامل دائم	3	5.3	7	12.3	7	12.3	6	10.5	4	7	27	47.4
	طالب/ تلميذ	2	3.5	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3.5
	عامل مؤقت	**12**	**21**	0	0	2	3.5	0	0	0	0	14	24.6
	متقاعد	0	0	0	0	0	0	2	3.5	6	10.5	8	14
	بطال	5	8.8	1	1.7	0	0	0	0	0	0	6	10.5
مجموع		22	38.6	8	14	9	15.8	8	14	10	17.5	**57**	**100**

قراءة الجدول:

يُــظهر هذا الــجدول أن المتصلين بالإدارة من ذوي مستوى التعليم الثانوي يتصفون على الترتيب بـــ:

- الأغلبية سنهم من 18-30 سنة و هم عمال مؤقتون، بنسبة 21%
- يليهم في المرتبة الثانية، و بنسبة 12.3% كل من فئتي:

  31-40 وعمال دائمون،

  41-50 و عمال دائمون،
- ثم تأتي في المرتبة الثالثة، و بنسبة 10.5% كل من فئتي:

  51-60 و عمال دائمون،

  أكثر من 60 و متقاعدون،
- 18-30 سنة بطالون، بنسبة 8.8%
- أكثر من 60 سنة و هم عمال دائمون بنسبة 7%
- 18-30 سنة و هم عمال دائمون بنسبة 5.3%
- 41-50 سنة و مؤقتون، 51-60 سنة متقاعدون بنسبة 3.5%
- 31-40 سنة و بطالون بنسبة 1.7%

الملاحظ عموما أن أغلبية ذوي مستوى التعليم العالي، هم أولئك الذين يتوفر لديهم الوقت عبر أغلب الفئات العمرية.

و في هذا تأكيد لدور الوقت (مدى التفرغ) في اتصال المواطن بالإدارة المحلية. و بالتحديد بالنسبة لذوي مستوى التعليم العالي.

و حوصلة نتائج هذه الجداول الخمس حول الوضع المهني لأغلبية المبحوثين و سنهم عبر مختلف فئات المستوى التعليمي، تأتي في الجدول التالي :

رقم الجدول: 29

عنوان الجدول:خصائص أغلبية المبحوثين حسب كل متغيرات الدراسة (مستوى التعليم، السن والوضع المهني)

المستوى التعليمي	صفات الفئة الغالبة في كل مستوى تعليمي حسب السن و الوضع المهني	عدد الأغلبية في كل مستوى تعليمي	نسبة الأغلبية إلى المستوى التعليمي	نسبة الأغلبية إلى مجموع العينة	المجموع في كل مستوى تعليمي
دون مستوى	18-30 سنة ، بطالون	5	41.6	3.1	12
ابتدائي	أكثر من 60 سنة ، متقاعدون	7	35	4.4	20
متوسط/ إكمالي	أكثر من 60 سنة ، متقاعدون	**12**	40	7.5	30
ثانوي	31-40 سنة، عمال دائمون	10	24.4	0.6	41
عالي	18-30 سنة عمال مؤقتون	**12**	21	7.5	57
المجموع					**160**

قراءة الجدول:

من خلال نتائج هذا الجدول يمكن الجزم أن أغلبية المبحوثين الذين يتصلون بمصالح الدائرة الإدارية للدرارية هم إما :

- شباب سنهم من 18-30 ، ذوي مستوى تعليمي عالي ، و غير مستقري المهنة (عمال مؤقتين)
- أو هم مسنون (أكثر من 60 سنة)، متقاعدون و ذوي مستوى تعليمي متوسط أو اكمالي.

أي أن أغلب المواطنين الذين يترددون على مصالح الإدارة هم فعلا إما شباب غير مستقري المهنة ، أو مسنون متقاعدون، لكن كلتا الفئتين ذات صفـــات تؤهلها لتبـــادل الاتصال بالنظر إلى سن مفرداتهـــا و مستواهم التعليمي و وضعهم المهني. حيث أن الشباب غير مستقري المهنة هنا، هم من ذوي المستوى التعليمي العالي، و يبدو أن ذلك يجعلهم مؤهلين للاتصال و الوعي و الإدراك رغم كونهم شباب، أما المسنون المتقاعدون فهم من ذوي المستوى المتوسط و إن كان مستواهم التعليمي كذلك فإن كونهم متقاعدين و ما قد اكتسبوه من تجارب في حياتهم يبدو كفيلا بجعلهم يتصلون بمصالح الإدارة بصفتهم مواطنين.

و بالنظر إلى الجماعة المحلية كمنظمة بشرية، و المواطن عضو فيها، فيمكن تفسير ذلك بما يلي :

- يبدوا أن المبحوثين الذين يترددون على مصالح الإدارة المحلية من الشباب **المتعلمين** لا يكتفون بالوضعية الاتصالية التي تسمح لهم فقط بتثبيت هويتهم كمواطنين بل يتعدون ذلك إلى كل ما يرتبط بعضويتهم في المجموعة المحلية، حيث يسعون إلى الاطلاع و محاولة فهم و تفعيل حقوقهم (إيداع مختلف الطلبات و الملفات ...الخ) و تقديم مساهماتهم حسب ما يرونه ممكنا بالنسبة لهم كمواطنين.
و تكامل المتغيرات الثلاث للدراسة الحالية، يبدو سهلا لدى هذه الفئة حيث أن مرحلة الشباب تتميز بحب الإطلاع (إرادة الاتصال أو الحافز) و القدرة الفيزيائية (الحضور الفيزيائي و الذهني للقيام بالاتصال) إلى جانب عنصر التعلم (هم من ذوي مستوى التعليم العالي)، و بالتالي تظهر لديهم سهولة نسبية في التعامل الاتصالي (الإرسال و التلقي، الفهم و الإدراك).

و كما يوضح نموذج الاتصال لدى **جربنر Gerbner** فالادراك عنصر جوهري في سيرورة الاتصال و له ما يميزه في هذا الاطار " ... فالفرد لا يتلقى المنبهات بطريقة آلية بل إن إدراكه هو ناتج لتفاعل تتدخل فيه كل التجارب المعيشة للفاعل"[301].

و إلى جانب إرادة الاتصال و الإدراك نجد أن هذه الفئة تتوفر نسبيا على عنصر الوقت أو التفرغ، الذي يتناسب مع أوقات عمل الإدارة (هم عمال مؤقتون).

- إذا كانت المجموعة الأولى تتصف بإرادة الاتصال فإن فئة المسنين ذوي المستوى التعليمي المتوسط و المتقاعدين يمكن وصفها بالإصرار على الاتصال، أو ما يشبه العودة إلى التفاعل الاتصالي مع الإدارة المحلية. فالملاحظ لدى هذه المجموعة أن مفرداتها يرون في التقاعد فرصة لتسوية أمور عالقة مع مصالح الإدارة.

إن هذا التبـــاين في استعدادات كل من الطرفين للاتصـــال، و صـــورة كل طرف لـــدى الآخر، و بالتالي ما يتوقعه و ينتظره منه، - و هو ما أظهرته النتائج أعلاه-، من شأنه تغذية تلك الاضطرابات التي قد تنعكس على شكل تصادمات في المواقف و الآراء، كما أن استمرارها قد يتطور في شكل أزمات حقيقية، تتعدى المشكل الاتصالي إلى مجالات أخرى تمس بالثقة بين المواطن و الإدارة، و المشاركة في كل أوجه الحياة العامة، بل و أكثر من ذلك.

فحسب **شستار برنارد Ch-Bernard** الذي طوّر نموذج **فيبر M.Weber** فالاتصال" ... من العناصر الضرورية لظهور التنظيم إلى حيز الوجود. و تعد الفعـــالية (بلوغ الهدف المشترك) و الكفاية (إشباع حاجات المشتركين فيه) عناصر ضرورية لإستمرار وجوده " [302]، كما أن "... الوظيفـــة الأولى للمدير {أو المسؤول}، تتمثل في توفير نظام سليم للاتصـــالات "[303] هذا بالنسبة للمنظمة التي تأمل بالاستمرار أو حتى التدرج نحو الزوال دون أضرار جسيمة بالنسبة لكل الأطراف.

---

[301] Judith Lazar , op.cit, p108

[302] د. علي عبد الرزاق حلبي، مرجع سبق ذكره ، ص.26

[303] ابراهيم الغمري، *السلوك الانساني و الإدارة الحديثة*، دار الجامعات المصرية، مصر، 1980، ص.316

المطلب الثاني: قراءة و تحليل النتائج

المحور الأول : تحليل تبادلية الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن « الفرضية الأولى »

يركز التحليل في هذا المحور الأول على الوسائل المستعملة من طرف المواطن في التوصيل (الإرسال) و التلقي أثناء اتصاله بمصالح الإدارة كفرد أو في إطار مجموعة، و مدى تحقــق أهداف هذا الاتصال، مع ملاحظة اتجاه الاتصال في كل ذلك.

و لعل أكثر أهداف إتصال المواطن بمصالح الإدارة المحلية تظهر في الواقع من خلال :

- الحصول على المعلومات التي يحتاجها المواطن
- توصيل الإنشغالات إلى مصالح الإدارة المحلية

و من أجل التحديد الدقيق لوسائل الارسال و التلقي لدى المواطن، تم اقتراح عدة وسائل عملِيَّة للاختيار عند الإجابة على السؤالين الأولين في استمارة البحث (حول وسائل الإرسال و التلقي)، مع إمكانية اختيار أكثر من وسيلة مقترحة في حالة ما إذا كان المبحوث يستعمل أكثر من وسيلة.

و نظرا لتعدد و تنوع الإجابات التي أسفرت عنها عملية تفريغ السؤالين الأوَّلين من الإستمارة، تم إخضاع هذه النتائج إلى عملية إعادة تفيئة كما هو مبين في الجداول التالية.

و تجدر الإشارة إلى أن عملية جمع المعطيات عن وسائل الاتصال قد اعتمدت أساسا على أداة الاستمارة، بالإضافة إلى التجريب. لتبقى باقي الأدوات البحثية كوسائل بحث داعمة.

رقم الــجــدول 30:

عنوان الجدول: وســائــل الــتــوصــيــل (الارسال) لــدى الــمــواطــن

وسائل التوصيل	عدد التكرارات	النسبة المئوية إلى مجموع العينة (%)
وسائل شفهية	71	44.38
وسائل كتابية (دون مزجها مع وسائل أخرى)	25	15.61
وسائل اتصال جماهيري	0	0
وسائل اتصال جمعي(الجمعيات)	0	0
الــهــاتــف	0	0
مزيج من عدة وسائل (شفهية،كتابية،جماهيرية،جمعية)	64	40
المجموع	**160**	**100**

قراءة الجدول:

يُظهر هذا الجدول تصنيف الوسائل التي يستعملها المواطن بهدف **توصيل** انشغالاته للادارة ، حيث يأتي **الاتصال الشفهي** في الصدارة بنسبة **44.38 %** ، يليه **المزج بين عدة وســائل** بنسبة **40 %** ، و هي نسبة متقاربة مع سابقتها، ليأتي في الأخير الاتصال (التوصيل) عن طريق الوسائل الكتابية بنسبة **15.61 %.**

بينما لا يستعمل المواطن نهائيا و سائل الاتصال الجماهيري لتوصيل انشغالاته للإدارة.

و الشأن ذاته بالنسبة للهاتف، و كذلك الجمعيات كوسيلة اتصال جمعي.

رقم الـــجـــدول:31

عنوان الجدول : وســـائـــل الـــتـــلـــقـــي لـــدى الـــمـــواطـــن

وسائل التلقي	عدد التكرارات	النسبة المئوية إلى مجموع العينة (%)
وسائل شفهية	62	38.75
وسائل كتابية (دون مزجها مع وسائل أخرى)	0	0
وسائل اتصال جماهيري	0	0
وسائل اتصال جمعي(الجمعيات)	0	0
الـــهـــاتــــــــف	0	0
مزيج من عدة وسائل (شفهية،كتابية،جماهيرية،جمعية)	98	61.25
المجموع	**160**	**100**

قراءة الجدول:

يُظهر هذا الجدول تصنيف الوسائل التي يستعملها المواطن بهدف **تلقي المعلومات التي تهمه** من مصالح الإدارة ، حيث يأتي **المزج بين عدة وسائل** في الصدارة بنسبة **61.25 %** ، يليه الاتصال الشفهي بنسبة **38.75 %** .

بينما لا يعتمد المواطن على و سائل الاتصال الجماهيري للحصول على ما يهمه من معلومات.

و الشأن ذاته بالنسبة لكل من الاتصال الكتابي ، الهاتف و الجمعيات.

و الملاحظة الأولى التي تفرض نفسها في **كلا الجدولين** السابقين هو الغياب التام لعدة وسائل.

أما عن وسائل الاتصال الجماهيري و الجمعيات فقد يرجع غيابها لطبيعة هذه الوسائل في حد ذاتها و طريقة عمل القائمين عليها و كيفية تدخلها كوسائط للاتصال بين المواطن و الإدارة المحلية. وكذلك التنظيم القانوني لعلاقتها بالإدارة. وهذا إشكال يتجاوز حدود الدراسة الحالية، التي تلتزم بإطـــار مكـــاني و تنظيمي يتمثل في دائرة الدرارية، التي أفادنا موظفوها أن نشـــاطها مستقل تماما عن نشـــاط الجمعيات و وسائل الاتصال الجماهيري، و في حالات قليلة يتم التعامل مع هذه الأخيرة عن طريق مصالح الإدارة المركزية و الولاية حيث " يتم إرسال بعض البلاغات الموجهة لعامة المواطنين في إقليم الدائرة إلى مصالح ديوان ولاية الجزائر التي تقوم بتولي عملية بثها عبر الإذاعة. "[304]

بينما يعتبر الهاتف أو الاتصال الهاتفي نظريا، وسيلة للاتصال الشخصي. و يمكن اعتباره وسيلة متاحة ومنتشرة في مجتمعنا اليوم. إلا أن النتـــائج أظهرت عدم استعمـــاله في الاتصال بين المواطـــن والإدارة. و قد يبدوا عدم استعمال الهاتف طبيعيا من منطلق ما نعرفه عن مجتمعنا، لكن البحث العلمي قد يُعطينا فرصة التحقق مما نعرفه و التَّـــمَـــرُّن على استعمال بعض الأدوات البحثية و ربما أيضا الإطلاع على بعض التفاصيل التي تستحق العناء مهما كانت ضئيلة.

هذا لأن " المعرفة العلمية تتميز بتطورها الدائم ... أي أن يؤدي كل اكتشاف إلى آخر و هكذا دواليك، وهذا ما يُعبَّر عنه عادة بتراكم المعارف" [305]، و لعل قيمة ما قد يقدمه بحث ما لا تظهر فيه بحد ذاته بقدر ما قد تظهر في بحوث موالية تتكامل مع ما جاء فيه، سواءا بالنفي أو التطوير أو حتى النقد.

لقد تم استعمال أداة بحث ثالثة تتمثل في التجريب، من أجل الإطلاع عن كثب على واقع الهاتف كوسيلة للاتصال بين المواطن و الإدارة.

إن التخلص من الأحكام المسبقة قد يجعل السؤال التالي مثيرا للاهتمام :

ما الذي يجعل استعمال الهاتف من طرف المواطنين يكاد يكون مُنعدما ؟، رغم سهولة الإستعمال التي تُميِّز هذه الوسيلة، كما أنها توفر عناء التنقل إلى الإدارة، خاصة عندما لا يتعلق الأمر إلا بالاستعلام عن أمر ما مثلا، سيما بالنسبة للذين لا يتوفر لديهم الوقت لذلك، و قد أظهرت هذه الدراسة (الجدول رقم 23) فيما سبق أن أغلب الذين يترددون على مصالح الإدارة، يعانون من عدم تفرغهم في أوقات عملها.

إنَّ المُلاحظَ لمدى استعمال المواطن لهذه الوسيلة في اتصاله بالإدارة المحلية، تجعله يشعر و كأنها غير موجودة نهائيا. و هو ما أظهرته نتائج إجاباتهم على الأسئلة المتعلقة بوسائل الاتصال في استمارة هذا البحث (الجدولين رقم 30 و 31).

---

[304] مقابلة مع السيد مشبة ، رئيس مشروع بالدائرة الادارية للدرارية، بمكتبه، 2010/09/27، 9:45 صباحا

[305] موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره ، ص48

و قد تَمَّ اللجوء لأداة التجريب لمحاولة فهم كل ذلك، و فيما يلي تقرير عن كيفية استعمالها و نتائجها.

تــقــريــر الــتــجــربــة:

لقد تم الإعتماد على أداة التجربة للكشف عن مميزات اتصال المواطن بالإدارة عن طريق الهاتف. و تم بناء المخطط التجريبي، باعتباره أداةً للبحث العلمي " ... تعتمد أساسا على تحديد مشكلة بحث خاصة ... و يسمح بضبط العناصر التي ينبغي أن تُقام عليها التجربة أو تُعرَضَ عليها... مع توضيح الطريقة التي يتم من خلالها تحريك أو استعمال manipulation المتغير المستقل و ذلك حسب نوع ردود الأفعال التي نريد دراستها ... و المتغير التابع يمثل رد فعل الجسم أو سلوك العناصر{المفردات المبحوثة} تبعا لعملية استعمال و تحريك المتغير المستقل...بعد قيامنا بعزل المتغير المستقل و المتغير التابع و اختيار طريقة قياسهما و توقيف تأثيرات المتغيرات الوسيطة، يبقى علينا تحديد إن كانت التجربة تتضمن مجموعة واحدة أو أكثر، أو تتضمن حالة واحدة فقط ... و ما إذا كان ذلك يقتضي وجود مجموعة مراقبة. " [306]

لقد تعلَّمنا من المفهوم الحديث لرجع الصدى، أن ردَّ الفعل في الاتصال ، إنما ترتبط طبيعته بطبيعة الفاعل، الذي قد يكون آلة أو جهازا مثلما قد يكون إنسانا يتجسَّد ردُّ فعله في السلوك أو التصرف.

و **<u>موضوع هذه التجربة البسيطة ليس الانسان في حدِّ ذاته بقدر ما هو ذلك *الاتصال الهاتفي*</u>** (المتغير المستقل في هذه التجربة) الذي يقوم به المواطن من أجل *التواصل مع الإدارة* (المتغير التابع). و هدف التجريب هو الوصف الموضوعي لهذا الاتصال و ظروفه، ثُمَّ تقييم نتيجته، أي تقييم ما إذا كان يمكنه تحقيق هدف التواصل مع الإدارة.

سيتم إخضاع *الاتصال الهاتفي* لاستعمالين اثنين deux manipulations موجودين في الواقع و هما :

- الاتصال عن طريق الأرقام الموجودة في الدليل الهاتفي
- الاتصال عن طريق رقم هاتفي يُتَحصَّل عليه من مصلحة الاستعلامات الهاتفية (رقم 19)

---

[306] موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص.268

I- الاتصال عن طريق أرقام الدليل الهاتفي:

بعد التخلص من كل الأحكـــام المسبقة و حتى الوســـائل المستعملة عادةً للاتصال بالدائرة الإدارية للدرارية، كي نتصل بها كأي مواطن لا يعرف أرقامها و يلجأ للوســـائل المتاحة أمامه.

و قد تم استعمال الدلـــيل الهاتفي (المخصص للجزائر العاصمة) للبحث عن أرقام الدائرة الادارية للدرارية. و كما يوضح **موريس أنجرس Maurice Angers** في شرحه لكيفية بناء المخطط التجريبي و وسائله فإن "... شبكة الملاحظة هي وسيلة أخرى مستعملة لتسجيل بعض السلوكات الدقيقة، طالما أن الهدف هو قياس الظواهر." [307]

في هذه المرحلة من التجربة تم تسجيل الملاحظات التالية:

عند البحث عن الدائرة الادارية للدرارية Circonscription administrative de Draria ، توجهنا إلى الصفحة **311** من الدليل الهاتفي حيث يقع حرف **C** ، و وجدنا سبع (07) قوائم لأرقام هاتفية فيما يلي وصفها :

1- الدائرة الادارية : (دون تحديد اسم الدائرة) و تحتوي على مجموعة أرقام هاتفية ، و عناوينها (تسمية الحي و الرقم)

2- الدائرة الادارية للحراش :تحوي مجموعة أرقام هاتفية و عنوانها(تسمية الحي والرقم)

3- الدائرة الادارية لحسين داي : و تحـــتـــوي على مجموعة أرقام هاتفية، و عناوينها (تسمية الحي و الرقم)

4-الدائرة الادارية للدار البيضاء: تحوي رقمان هاتفيان وعنوانيهما(اسم الحي و الرقم)

5- الدائرة الادارية للدرارية : و تحـــتـــوي علـــى مجموعة أرقـــام هاتفية، و عناوينها (تسمية الحي و الرقم)

6- الدائرة الادارية لزرالدة: و تحوي رقمان هاتفيان، و عنوانهما (تسمية الحي و الرقم)

7- الدائرة الادارية لبراقي : و تحـــتـــوي على مجمـــوعة أرقـــام هاتفيـــة، و عناوينها (تسمية الحي و الرقم)

---

[307] نفس المرجع السابق، ص.272.

و الملاحظ هو وجود نقص في المعلومات اللازمة مثل اسم الدائرة في القائمة الأولى، و غياب أرقام الدوائر الأخرى ، حيث أن ولاية الجزائر العاصمة تحتوي على **13** دائرة إدارية .

و هو ما قد يدفع ببعض المواطنين إلى عدم الاعتماد على الدليل في البحث عن أرقام هاتف الإدارة حتى لو كانت موجودة به. و قد يدفعهم إلى عدم استعمال الهاتف أصلا.

و في حالة الاعتماد عليه بالنسبة للدوائر الموجودة بالدليل ، كدائرة الدرارية فقد تم تجريب ذلك كما يلي :

- في أوقات العمل ، تمَّ استعمال الدليل الهاتفي الموصوف أعلاه ، للاتصال بدائرة الدرارية عن طريق بعض الأرقـــام الموجودة به، و كـــان الحصول على ردٍّ شبه مستحيل، إمَّا لكون الرقم موصول بفـــاكس! أو يرن دون رد!، والرد الوحيد كان للمُجيب الأوتوماتيكي(الرقم المطلوب لم يعد في الخدمة أو معطّل مؤقتا).

- عاودنا الاتصال لكن باستعمال أرقام أخرى، خاصة بدائرة الدرارية و غير موجودة بالدليل الهاتفي، فكان الرد. لكن للتمكن من التحدث إلى الشخص المطلوب، فقد تطلب الأمر، ليس فقط تقديم معلومات دقيقة للمجيب على الهاتف حول الموظف المطلوب و تقديم أنفسنا، بل أيضا استعمال و استغلال معلومات دقيقة مرتبطة بتنظيم الدائرة و كيفية عملها و حتى مهارات شخصية تم اكتسابها من الاحتكاك بمصالح الإدارة المحلية و الحالة المدروسة بحدِّ ذاتها.

II- الاتصال عن طريق الأرقام التي تقدمها مصلحة الاستعلامات الهاتفية (رقم 19):

بعد الاتصال بمصلحة الاستعلامات تم الحصول على رقمين هاتفيين، و عند الاستفسار عن مصدرهما و عن ما إذا كانا موجودين بالدليل الهاتفي، كان الجواب أن مصدرهما هو جهاز الاعلام الآلي و أنه من المفروض أن يكونا متواجدين بالدليل طبعا.

لكن عند مراجعة الدليل لم يكونا موجودين به، كما أنهما مختلفين عن الأرقام التي مكَّنت سابقا من الاتصال بالإدارة المطلوبة .

و عليه فخلاصة هذه التجربة هي أن *التواصل مع الإدارة* (المتغير التابع) عن طريق *الاتصال الهاتفي* (المتغير المستقل)، **يتصف بالصعوبة و يتطلب معلومات و حتى مهارات، قد لا تتوفر لدى الجميع.**

و إن كان هذا حال الهاتف كأحد الوسائل التقنية للاتصال، فإن باقي الوسائل التقنية الحديثة تعرف هي الأخرى استعمالات غير مدروسة و منظمة بالشكل الذي يجعلهـــا اتصـــالية، بحيث تخدم الاتصال بين الإدارة و المواطن. إذ نجد مثلا، أن الأنترنت مستعمل من طرف الإدارة الـــمركزية لتوفير بعض الاستمـــارات les formulaires، لكن هذه الأخيرة تشهد تعديلات مستمرة مما جعل الكثير من المواطنين يفضلون الحصول عليها مباشرة من شباك دوائرهم.

كما أن المعلومات في بعض المواقع التي تتوجه إلى المواطن لا تتوافق دائما مع انتظاراته، كتلك الجداول التي تُحصي عدد الجمعيـــات حسب أنواعها دون سيولة في المعلومـــات التي تسمح للمواطن بالتعرف عليهـــا و الاتصال بها.

أو الإعلان عن مشاريع قوانين تهم المواطن دون التمكين من الإطلاع بسهولة على نصها الكامل.

هذا بالرغم مما يمكن أن تقدمه التقنيات الحديثة للاتصال في هذا المضمار، كما سبق الإشارة إلى ذلك في الجزء المخصص لعرض أدبيات هذه الدراسة، سيما منها النقطة المتعلقة بخصوصية الاتصال في المجموعة المنظمة.

رقم الـــجـــدول: 32

عنوان الجدول: وسائل التوصيل(الإرسال) لدى المواطن حسب المستوى التعليمي

المستوى	**دون مستوى**		**ابتدائي**		**متوسط/اكمالي**		**ثانوي**		**عـــالي**		**المجموع**	
الوسائل	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%
و.شفهية	11	6.9	10	6.3	14	8.8	23	14.4	13	8.1	71	44.4
و.كتابية	**0**	**0**	**1**	**0.6**	**7**	**4.4**	**6**	**3.8**	**11**	**6.9**	25	15.6
و.إ.ج	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
الجمعيات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
الهاتف	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
مزيج	1	0.6	9	5.6	9	5.6	12	7.5	33	20.6	64	40
المجموع	12	7.5	20	12.5	30	18.8	41	25.6	57	35.6	160	100

قراءة الجدول:

يُمَكِّنُ هذا الجدول من الإطلاع على الوسائل التي يستعملها المبحوثون في توصيل رسائلهم عبر مختلف فئات المستوى التعليمي.

حيث يتبيَّن عموما أن نسبة استعمال كل وسيلة من وسائل الإرسال تتجه عموما إلى التزايد بتزايد المستوى التعليمي . و قد غلبت فئة المبحوثين ذوي مستوى التعليم العالي الذين يستعملون مزيج الوسائل، بنسبة **20.6 %.**

و أهم ما نقرأه من هذا الجدول، قصد فهم علاقة الوسائل الكتابية التي يستعملها المبحوثون بمستواهم التعليمي، يتلخص في :

- انعدام الوسائل الكتابية لدى فئة دون مستوى.
- ظهور الوسائل الكتابية بنسبة ضئيلة لدى فئة التعليم الإبتدائي بنسبة **0.6 %** (من مجموع العينة الكلية)
- ارتفاعها بنسب متقاربة عبر فئتي المستوى متوسط/اكمالي بنسبة **4.4 %** و الثانويين بنسبة **3.8 %**
- ارتفاعها أكثر (إلى الضعف تقريبا) لدى فئة ذوي مستوى التعليم العالي بنسبة **6.9 %**

و الملاحظ هو أن نسبة المبحوثين الذين يستعملون <u>الوسائل الكتابية</u> في توصيل انشغالاتهم إلى مصالح الإدارة المحلية تتجه عموما إلى التزايد بارتفاع مستواهم التعليمي.

رقم الـــجــدول: 33

عنوان الجدول: وسائل التلقي لدى المواطن حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى	دون مستوى		ابتدائي		متوسط/اكمالي		ثانوي		عـــالي		المجموع	
الوسائل	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%
و.شفهية	11	6.9	12	7.5	10	6.3	14	8.8	15	9.4	62	38.8
و.كتابية	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
و.إ.ج	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
الجمعيات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
الهاتف	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
مزيج	1	0.6	8	5	20	12.5	27	16.9	42	26.3	98	61.3
المجموع	12	7.5	20	12.5	30	18.8	41	25.6	57	35.6	160	100

قــراءة الــجــدول:

يُمَكِّنُ هذا الجدول من الإطلاع على الوسائل التي يستعملها المبحوثون في تلقي المعلومات التي تهمهم عبر مختلف فئات المستوى التعليمي.

حيث يتبيَّن أن نسبة استعمال وسائل التلقي، تتجه عموما إلى التزايد بتزايد المستوى التعليمي. و قد غلبت فئة المبحوثين ذوي مستوى التعليم العالي الذين يستعملون مزيج الوسائل، بنسبة **26.3 %**

لقد سبق و أن تمت معاينة انعدام استعمال المواطن للوسائل الكتابية في عملية التلقي (الجدول رقم31)، مما يعني بالضرورة انعدامها عبر مختلف فئات المستوى التعليمي، لكن الهدف الأساسي من هذا الجدول أعلاه، هو إبراز الوسيلة التي تراجع الاتصال المكتوب لصالحها، من خلال مقارنة نتائجه مع نتائج الجدول المتعلق بوسائل الإرسال حسب المستوى التعليمي. أي مقارنة كل من وسائل الإرسال و وسائل التلقي حسب متغير المستوى التعليمي.

و لتجسيد عملية المقارنة تمَّ تصميم الجدول التالي.

الجدول رقم : 34

عنوان الجدول: مقــارنة وسائل الإرسال و التلقي لدى المواطن حسب المستوى التعليمي

الوسائل	المستو إ/ت	دون مستوى		ابتدائي		متوسط/اكمالي		ثانوي		عــالي		المجموع	
		ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%
و.شفهية	ارسال	11	6.9	10	6.3	14	8.8	23	14.4	13	8.1	71	44.4
	تلقي	11	6.9	12	7.5	10	6.3	14	8.8	15	9.4	62	38.8
و.كتابية	ارسال	0	0	1	0.6	7	4.4	6	3.8	11	6.9	25	15.6
	تلقي	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
و.إ.ج	ارسال	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	تلقي	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
الجمعيات	ارسال	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	تلقي	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
الهاتف	ارسال	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	تلقي	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
مزيج	ارسال	1	0.6	9	5.6	9	5.6	12	7.5	33	20.6	64	40
	تلقي	1	0.6	8	5	20	12.5	27	16.9	42	26.3	98	61.3
المجموع	ارسال	12	7.5	20	12.5	30	18.8	41	25.6	57	35.6	160	100
	تلقي	12	7.5	20	12.5	30	18.8	41	25.6	57	35.6	160	100

قراءة الجدول:

نقرأ في عمود المجموع لهذا الجدول أن:

- نسبة <u>الوسائل الكتابية</u> **للإرسال** هي **15.6 %**
- بينما جاءت <u>الوسائل الكتابية</u> **للتلقي** بنسبة **0 %**

أي أن **كــل** المبحوثين الذين يستعملون الوسائل الكتابية لتوصيل انشغالاتهم إلى مصالح الإدارة المحلية قد تخلوا عنها تماما في تلقيهم لما يحتاجونه من معلومات. حيث أن:

(15.6 – 0) % = 15.6 % يستعملون الوسائل الكتابية في الإرسال و لا يستعملونها في التلقي

و كـــذلك :

- نسبة <u>الوسائل الشفهية</u> **للارسال** هي **44.4 %**
- بينما جاءت نسبة <u>الوسائل الشفهية</u> **للتلقي 38.8 %**

أي أن **بعض** المبحوثين الذين يستعملون الوسائل الشفهية للارسال قد تخلوا عنها في التلقي. حيث أن :

(44.4 – 38.8) % = 5.6 % يستعملون الوسائل الشفهية في إرسال و لا يستعملونها في التلقي.

في حين أن:

- نسبة <u>مزيج الوسائل</u> المستعمل **للارسال** هي **40 %**
- نسبة <u>مزيج الوسائل</u> المستعمل **للتلقي** هي **61.3 %**

أي أن **بعض** المبحوثين **لا** يستعملون مزيج الوسائل في الإرسال و يلجأون إليه في التلقي. حيث أن:

(61.3 – 40) % = 21.3 % يستعملون مزيج الوسائل في التلقي و لا يستعملونها في الإرسال.

و عليه، يمكن القول أن **بعض** المبحوثين قد تخلوا عن الوسائل الكتابية و الشفهية التي يستعملونها في الارسال و عوّضوها بالمزج بين عدة وسائل . حيث أن **(15.6 + 5.6) % = 21.2 %** (مع الإشارة إلى أن النسب تقريبية) .

كما يُظهر الجدول أعلاه أن توزيع هؤلاء عبر مختلف فئات المستوى التعليمي ، جاء بشكل عام مُتَّجهًا نحو التزايد كلما ارتفع المستوى التعليمي للمبحوثين.

و في كل هذا تأكيد لإرتباط عملية اختيار وسيلة الاتصال بالمستوى التعليمي للمبحوثين.

و قد أفاد الفصل بين وسائل الارسال و وسائل التلقي هنا، في إظهار تواجد بعض الوسائل (الكتابية) التي تتطلب مهارة التعلم لاستعمالها في الاتصال إلا أن استعمالها لدى نفس الأشخاص قد يختلف في الإرسال عنه في التلقي.

حيث رأينا أن **15.6%** من المبحوثين يستعملون الوسائل الكتابية في الارسال و يتزايد استعمالها كلما ارتفع المستوى التعليمي، بينما انعدم استعمالهم لها في تلقي المعلومات وعوَّضوها بمزيج الوسائل.

و قد يعود ذلك إلى مدى تحقيقها لهدف الاتصال " فعلى ضوء هدف الاتصال تتحدد الوسيلة" [308] خاصة بالنسبة للاتصال في إطار منظم سواءا بالنسبة للفرد تجاه المنظمة أو العكس.

و في الواقع تم تسجيل تكرر ملاحظة هامة و هي إصرار بعض المواطنين على استعمال العرائض المكتوبة سواءا عن طريق البريد أو الإيداع نظير تأشيرة استلام accusé de reception ، و هذا لدى فئتين اثنتين من المواطنين :

- الذين يوجهون عرائضهم للادارات المركزية (أعلى من الإدارة المعنية بانشغالهم).
- الذين ينوون اللجوء إلى العدالة من أجل تسوية انشغالاتهم.

فكأن المواطن في مرحلة متقدمة من اتصاله بمصالح الإدارة المحلية يريد إعطاءه الطابع الرسمي (لاتصاله). من خلال سعيه للحصول على تأشيرة الإستلام للوسيلة الكتابية المستعملة أو تأشيرة مصالح

[308] د.منير حجاب / د.سحر محمد وهبي ، مرجع سبق ذكره، ص130

البريد، خاصة عندما يكون **هدف الاتصال،** هو تصعيد الإنشغال الطروح (محتوى ا|الإتصال) إلى جهات أو هيئات أعلى أو حتى جهات أخرى كالقضاء.

و هو ما يؤكد العلاقة القائمة بين هدف الاتصال و الوسيلة المستعملة فيه. حيث أن المواطن يختار الوسيلة التي تتناسب ليس فقط مع الرسالة، بل مع الهدف من الاتصال أيضا.

و في المملكة المتحدة لا يُنظر إلى الشكوى الكتابية فقط كطلب وارد من مواطن، بل يتم تحليلها من عدة جوانب حيث " تُعطى أهمية كبيرة لميكانيزمات معالجة الشكاوي ... بل وجوب وضع إجراءات سهلة لرفعها إلى الإدارة المعنية، بحيث يمكن لصاحبها الوصول إلى نتيجة... فاحتجاج مواطن ما على الضرائب مثلا، قد يكون احتجاجا على قيمة الضريبة التي تلقاها، و هو ما يتطلب تحقيقا للنظر في الأمر و دراسة إمكانية تخفيض الضريبة.

كما قد يكون احتجاجا على أداء مصلحة الضرائب في حدِّ ذاتها بمعنى اعتراض على قرار اتخذته في إطار تشريع معين، و المسألة هنا تتطلب عرضها على النظام القانوني (المحكمة، مجلس العدالة...إلخ) .

و في حالة ثالثة قد تكون شكوى المواطن احتجاجا على السياسة الحكومية فيما يتعلق بالضرائب...، فلابد –إذن- من تحديد ما يشغل صاحب الشكوى بالضبط ... للتمكن من الرد على أي نوع من الاحتجاجات"[309]

و من خلال قراءة و مقارنة النتائج أعلاه الخاصة بـــ:

- جدول وسائل الإرسال،
- جدول وسائل التلقي ،
- التجربة الخاصة بالاتصال الهاتفي،
- وسائل الإرسال (التوصيل) حسب المستوى التعليمي،
- وسائل التلقي حسب المستوى التعليمي،
- مقارنة وسائل الارسال و التلقي حسب المستوى التعليمي.

نـــستخلـــص مـــا يـــلـــي :

[309] Judith Aitken, S'aquitter de l'obligation de rendre compte de la qualité du service. l'administration à l'écoute du public ,Organisation de coopération et de développement économique, France,1996, p.p 185-186

- وجود ظاهرة المزج بين عدة وسائل للاتصال سواءا في الارسال أو التلقي.
- الاعتماد على التنويع و المزج بين وسائل الاتصال في عملية التلقي و الحصول على المعلومات، أكثر منه في عملية توصيل الانشغالات لمصالح الإدارة.
- الاتصال الشفهي هو الوسيلة الأكثر استعمالا في التوصيل، حيث نجد أن نسبة **44.38** % من المبحوثين يعتمدون عليه وحده كوسيلة إرسال.
- المزج بين عدة وسائل هو الأكثر استعمالا في التلقي حيث أن **61.25** % من مفردات العينة يعتمدون عليه وحده في الحصول على المعلومات.
- ينعدم استعمال المبحوثين للوسائل الكتابية في التلقي، بينما يستعملها **15.61**% منهم في التوصيل.
- لا يوجد أي مواطن يعتمد في اتصاله بمنظومته المحلية على وسائل الإعلام و الاتصال الجماهيري وحدها، سواءا للتوصيل أو حتى للتلقي و الإطلاع على ما يهمه من معلومات، لتبقى هذه الوسائل إضافية لدى من يعتمدون على مزج الوسائل.
- و الأمر سيان بالنسبة لوسائل الاتصال الجمعي.
- كما أن الهاتف غير مستعمل على الإطلاق سواءا في الإرسال أو التلقي، لأن استعماله في الاتصال بالإدارة يتصف بصعوبة كبرى و يتطلب معلومات و حتى مهارات، قد لا تتوفر لدى الجميع.

و في هذه النتائج ما يُثبت أهميَّة القناة بالنسبة للاتصال، ذلك أن حاجة المواطن للاتصال بالإدارة تدفعه إلى المزج بين عدة وسائل " ... فنقل الرسالة عبر عدة وسائل في وقت واحد يعطي صورة متكاملة من عدة زوايا للرسالة الأصلية "[310].

و الاتصال الشفهي يبقى أساسيا دائما حتى في حالة المزج بين عدة وسائل، و يبدو ذلك راجعا لكونه أكثر الوسائل المتاحة التي تسمح للمواطن بتجاوز ما أسماه **شانون Shannon** بمصدر التشويش في نموذجه الخطي للاتصال ، و لتوضيح رسائله و هو ما أسماه **وينر** بتعديل الرسائل **ajustement**.

[310] د.منير حجاب / د.سحر محمد وهبي ، مرجع سبق ذكره، ص127

في حين أن باقي الوسائل تبدو غير متاحة بالشكل الذي يحقق ذلك، "... فاختيار القناة قرار مهم لارتباطه بمدى ارتياح الطرفين"[311] ، كما توضحه عدة نماذج للاتصال خاصة منها النموذج الشامل للاتصال في المنظمة.

و يُبرز هذا النموذج عنصرا هاما في الاتصال التنظيمي و هو " إرادة الاتصال ، حيث يكون لطرفي الاتصال ما يكفي من من المنبهات و الحوافز للدخول في سيرورة الاتصال و متابعته" [312]، و في هذا أيضا تفسير لظاهرة المزج بين عدة وسائل من جهة، و لذلك الفرق الملحوظ بين مدى استعمال كل من وسائل التلقي و وسائل الارسال من جهة أخرى. فدوافع المواطن للإرسال و توصيل انشغالاته تبدوا أكثر من دوافعه لتلقي المعلومات التي تهمه من الإدارة.

و هو ما يجعل وسائل الإرسال لديه أكثر تنوعا حتى أنها انفردت باحتواءها للوسائل الكتابية مقارنة بوسائل التلقي. و إذا كانت الوسيلة هي الرسالة حسب **ماكلوهان McLuhan** ، نظرا لما تُضفيه خصائصها على عملية الاتصال، فمن الممكن منطقيا إفتراض أن لذلك علاقة ما بخصائص مستعملها أيضا، مادام هو من يتخذ القرار النهائي لإستعمالها، خاصة في السياق المدروس هنا " فالاتصال هو وضع الأفكار في صياغات (رسائل) و في وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر..."[313] ، و هو ما وضحته النتائج حول الوسائل التي يستعملها المبحوثون في اتصالهم بالإدارة المحلية حسب مختلف فئات مستوياتهم التعليمية، حيث تبين وجود علاقة واضحة بين المستوى التعليمي و مدى استعمال كل نوع من أنواع وسائل الاتصال، حيث أنه يميل عموما إلى التزايد بتزايد المستوى التعليمي للمبحوثين خاصة منها الوسائل الكتابية في عملية الارسال.

---

[311]François Eldin, op.cit, p.65
[312] Loc.cit

[313] ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص.455

الجدول رقم : 35

عنوان الجدول: مدى تسهيل هندسة الإدارة المعمارية للاتصال

س3 : هل البناء المعماري للإدارة وتهيئتها، تسهلان عليك الاتصال بها؟	**عدد التكرارات**	**النسبة المئوية إلى مجموع العينة (%)**
نعم	11	6,9
نوعا ما	76	47,5
لا	73	45,6
المجموع	**160**	**100,0**

قراءة الجدول:

تبين هذه النتائج أن النسبة الأكبر من المبحوثين **47.5 %** ، يرون أن الهندسة المعمارية للدائرة الادارية للدرارية و تهيئتها تسهلان نوعا ما عملية اتصالهم بها .

و تتقارب هذه النسبة كثيرا مع نسبة الذين يجدونها لا تسهل نهائيا عملية الاتصال **45.6 %**.

بينما نجد نسبة ضئيلة **6.9 %** ، لمن يجدونها تسهل عليهم الاتصال بالإدارة.

و الجدول التالي يُفَصّل في هذه النتائج حسب متغير السن.

الجدول رقم 36

عنوان الجدول : مدى تسهيل هندسة الإدارة المعمارية للاتصال حسب متغير السن

السن / الاجابة	30-18		40-31		50-41		60-51		أكثر من 60		المجموع	
	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%
نعم	3	1.9	2	1.3	4	2.5	2	1.3	0	0	11	6.9
نوعا ما	33	20.6	16	10	11	6.9	9	5.6	7	4.4	76	47.5
لا	8	5	9	5.6	12	7.5	16	10	28	17.5	73	45.6
المجموع	44	27.5	27	16.9	27	16.9	27	16.9	35	21.9	160	100

قراءة الجدول:

يبين هذا الجدول أن النسبة الغالبة **47.5 %** التي تجد هندسة الإدارة تسهل نوعا ما الاتصال إنما أغلب مفرداتها هم من فئة الشباب (18-30 سنة) **20.6 %** و **تتناقص** كلما تقدم سن المبحوثين.

بينما نجد النسبة الموالية **45.6 %** التي تجد الهندسة المعمارية لا تسهل أبدا الاتصال بالإدارة ، توزيعها على مختلف الفئات العمرية جاء بشكل متزايد كلما تقدم سن المبحوثين **و** أغلب مفرداتها من فئة المسنين (أكثر من 60 سنة) **17.5 %** .

أما النسبة الأخيرة **6.9 %** التي تمثل المبحوثين الذين يجدون هندسة الإدارة تسهل الاتصال إنما يغيب فيها تماما المسنون ، و هي موزعة تقريبا بالتساوي على باقي الفئات العمرية الأقل من 60 سنة.

و تترجم هذه النتائج حقيقة أن المواطن الذي يعاني من عوائق فيزيولوجية كالتقدم في السن سيعاني كثيرا عند اتصاله بمصالح الإدارة. أي أن الهندسة المعمارية للادارة ستحمل **دلالة المعاناة،** حيث يمكن لمس ذلك في تعليقات الكثير من المواطنين.

و قد جـــاء هذا السؤال في الاستمارة لإثراء الملاحظـــات الميدانية حول الاتصال غير اللفظـــي و وسائله، فالملاحظ أنه يتسم بالجمـــود والرتـــابة، حيث يستجيب للعفوية أو الصدفـــة أكثر منه للتنظـــيم و وسائل التحكم المدروس، وهذا نظرا إلى عدم الإهتمام بالبث عبر وسائله، بل أحيانا عدم الـــتفطن بوجـــود رسائل اتصالية تمر عبر هذه الوسائل الموجودة في الواقع وعدم الوعي بإمكانية البـــث عبرهـــا كطريقـــة للإتصال.

من خلال الجداول أعلاه و التي أفادتنا في التعرف إلى حد ما على وسائل الاتصال، بين المواطن كفرد في مقاطعة الدرارية، و إدارتها . سنحاول من خلال الجدول الموالي التعرف على النتيجة التي ينتهي إليها هذا الاتصال من حيث مدى حصول المواطن على ما يحتاجه من معلومات .

الجدول رقم 37

عنوان الجدول: مدى حصول المواطن على المعلومات التي يحتاجها من الإدارة

مدى حصول المواطن على ما يحتاجه من معلومات	**عدد التكرارات**	**النسبة المئوية إلى مجموع العينة (%)**
نـــعـــم	1	0,6
غـــالـــبـــا	16	10,0
في بعض الأحيان(متوسط)	54	33,8
نـــادرا	**61**	38,1
لا	28	17,5
الـــمجمـــوع	160	100,0

قراءة الجدول:

يظهر هذا الجدول أن النسبة **الغالبة** من أفراد العينة **38.1 %** ، **نادرا** ما يتحصلون على المعلومات التي يحتاجونها بصفتهم مواطنين ، و تتقارب نسبتهم مع الذين يُقدِّرون كمَّ المعلومات التي يتحصلون عليها **بالمتوسط 33.8 %** . بينما يوجد من **لا يتحصل** على المعلومات نهائيا **17.5 %**
أما الذين يتحصلون **دائما** على ما يحتاجونه من معلومات فنسبتهم ضئيلة جدا **0.6 %** ، بل تكاد تكون معدومة، فمن بين كل مفردات العينة **160**، نجد مواطنا واحدا فقط أجاب بأنه يتحصل دائما على ما يحتاجه من معلومات.

و تترجم مقارنة بيانات هذا الجدول وجود **ندرة في حصول المواطن على المعلومات من الإدارة.**

و قد حاولت الطالبة التدقيق في هذه النتائج و تحديد أهم أسباب ندرة الحصول على المعلومات من خلال تحليل علاقتها بسن المبحوثين، مستواهم التعليمي و وضعهم المهني (مدى تفرغهم للاتصال بالإدارة في أوقات عملها).

و تبين الجداول الثلاث التالية عدم وجود أي علاقة بين ندرة حصول بعض المواطنين على المعلومات وخصائصهم حسب المتغيرات الثلاث للدراسة الحالية.

الجدول رقم 38

عنوان الجدول: مدى حصول المواطن على المعلومات التي يحتاجها من الإدارة حـــســـب متغير الـــسن

السن	18-30		31-40		41-50		51-60		أكثر من 60		المجموع	
الاجابة	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%
دائما	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.6	1	0.6
غالبا	2	1.3	2	1.3	3	1.9	7	4.4	2	1.3	16	10
أحيانا	18	11.3	9	**5.6**	9	5.6	5	3.1	13	**8.1**	54	33.8
نادرا	20	**12.5**	8	5	10	**6.3**	10	**6.3**	13	**8.1**	61	38.1
لا	4	2.5	8	5	5	3.1	5	3.1	6	3.8	28	17.5
المجموع	44	27.5	27	16.9	27	16.9	27	16.9	35	21.9	160	100

قراءة الجدول:

باستخراج الإجابة الغالبة عبر مختلف الفئات العمرية نجد أن :

- أغلب مفردات فئة **18-30** سنة ، يتحصلون على المعلومات من الإدارة **نادرا (12.5%)**
- أغلب مفردات فئة **31-40** سنة ، يتحصلون على المعلومات **أحيانا(5.6%)**
- أغلب مفردات فئة **41-50** سنة ، يتحصلون على المعلومات من الإدارة **نادرا (6.3%)**
- أغلب مفردات فئة **51-60** سنة ، يتحصلون على المعلومات من الإدارة **نادرا (6.3%)**
- أغلب فئة **أكثر من 60** سنة ، يتحصلون على المعلومات من الإدارة **نادرا (8.1%)** أو **أحيانا (8.1%)**

نلاحظ أن إجابات الأغلبية من كل فئة عمرية قد تراوحت بين الذين نادرا ما يتحصلون على المعلومات و الذين يتحصلون عليها أحيانا.

و تميل الاجابات عموما إلى فئة **نادرا.**

الجدول رقم 39

عنوان الجدول : مدى حصول المواطن على المعلومات التي يحتاجها من الإدارة حسب متغير المستوى التعليمي

السن / الاجابة	دون مستوى		ابتدائي		متوسط/اكمالي		ثانوي		عــالي		المجموع	
	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%
دائما	0	0	1	0.6	0	0	0	0	0	0	1	0.6
غالبا	0	0	2	1.3	3	1.9	4	2.5	7	4.4	16	10
أحيانا	1	0.6	5	3.1	10	6.3	15	**9.4**	23	**14.4**	54	33.8
نادرا	9	**5.6**	8	**5**	13	**8.1**	15	**9.4**	16	10	61	38.1
لا	2	1.3	4	2.5	4	2.5	7	4.4	11	6.9	28	17.5
المجموع	12	7.5	20	12.5	30	18.8	41	25.6	57	35.6	160	100

قراءة الجدول:

بقراءة النتائج الخاصة بمدى حصول المواطن على المعلومات التي يحتاجها عبر مختلف المستويات التعليمية نجد أن :

- أغلبية فئة دون مستوى ، يتحصلون على المعلومات من الإدارة **نادرا (5.6 %)**
- أغلبية فئة المستوى الابتدائي ، يتحصلون على المعلومات من الإدارة **نادرا (5 %)**
- أغلبية فئة المستوى المتوسط/اكمالي، يتحصلون على المعلومات من الإدارة **نادرا (8.1 %)**
- أغلبية فئة المستوى الثانوي، يتحصلون على المعلومات من الإدارة **نادرا (9.4 %)** أو **أحيانا (9.4 %)**
- أغلبية فئة المستوى العالي ، يتحصلون على المعلومات من الإدارة **أحيانا (14.4 %)**

نلاحظ أن إجابات الأغلبية من كل مستوى تعليمي قد تراوحت بين الذين نادرا ما يتحصلون على المعلومات و الذين يتحصلون عليها أحيانا.

و تميل الاجابات عموما إلى فئة **نادرا**.

الجدول رقم 40

عنوان الجدول: مدى حصول المواطن على المعلومات التي يحتاجها من الإدارة حسب متغير الوضع المهني

الوضع المهني / الاجابة	عامل دائم		طالب/ تلميذ		عامل مؤقت		متقاعد		بطال		المجموع	
	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%
دائما	0	0	0	0	0	0	1	0.6	0	0	1	0.6
غالبا	9	5.6	1	0.6	2	1.3	3	1.9	1	0.6	16	10
أحيانا	16	10	2	1.3	19	**11.9**	12	7.5	5	3.1	54	33.8
نادرا	21	**13.1**	5	**3.1**	8	5	16	**10**	11	**6.9**	61	38.1
لا	15	9.4	1	0.6	5	3.1	2	1.3	5	3.1	28	17.5
المجموع	61	38.1	9	5.6	34	21.3	34	21.3	22	13.8	160	100

قراءة الجدول:

بقراءة النتائج الخاصة بمدى حصول المواطن على المعلومات التي يحتاجها عبر مختلف فئات الوضع المهني نجد أن :

- أغلب العمال الدائمين ، يتحصلون على المعلومات من الإدارة **نادرا (13.1 %)**
- أغلب الطلبة أو التلاميذ ، يتحصلون على المعلومات من الإدارة **نادرا (3.1%)**
- أغلب العمال المؤقتين ، يتحصلون على المعلومات **أحيانا (11.9 %)**
- أغلب المتقاعدين ، يتحصلون على المعلومات من الإدارة **نادرا (10%)**
- أغلب البطالين ، يتحصلون على المعلومات من الإدارة **نادرا (6.9 %)**

نلاحظ أن إجابات الأغلبية من فئات الوضع المهني قد تراوحت بين الذين نادرا ما يتحصلون على المعلومات و الذين يتحصلون عليها أحيانا.

و تميل الاجابات عموما إلى فئة نادرا. هذا على اختلاف أوضاعهم المهنية و مدى توفر الوقت لديهم مقارنة بأوقات عمل الإدارة.

و عليه فمن خلال نتائج الجداول رقم **38**، **39** و **40** يمكن القول أن :

حصول المواطن على المعلومات من الإدارة، نادر في الغالب مهما كان سنه أو مستواه التعليمي أو مدى توفر الوقت لديه للاتصال بها.

و قد يعود هذا إما إلى عدم وجود معلومات أصلا أو غياب من يقدمها بالشكل الصحيح لدى الطرف الثاني للاتصال ألا و هو الإدارة.
لقد أوصلت عملية التقصي عن كيفية تأطير وصول المواطن للمعلومات على مستوى الإدارة الى تسجيل الملاحظات التالية:

- غياب أي آلية واضحة لمراقبة مدى تطبيق القوانين الخاصة بضمان حق المواطن في الإطلاع على المداولات و أشغال المجالس الشعبية، و تفعيل حقه في المشاركة ، كتلك الواردة في قانوني البلدية (90-08) و الولاية (90-09) المؤرخين في 1990/04/70، سيما في المواد 16-19-21-22-45 و المادة 17 ، من القانونين المذكورين على التوالي.

فالمادة 16 من قانون البلدية على سبيل المثال لا الحصر، جاء في فقرتها ما قبل الأخيرة أنه : يُعلَّق جدول اعمال الاجتماعات عند مدخل قاعة المداولات و في أماكن التعليق المخصصة لإعلام الجمهور.

و الأسئلة التي تطرح نفسها هنا، هي من يتولى أمر تحديد الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور، و على أي أساس يقوم باختيارها و تخصيصها لهذا الغرض. ثم من يراقب مدى تطبيق ذلك، و يضمن للجمهور هذا الحق المنصوص عليه قانونا، حتى لا نقول أنه في النهاية إنما يضمن هيبة القانون في حد ذاته.

في الواقع نجد أن مداولات المجلس الشعبي البلدي تَرِد إلى الدائرة الادارية لمراقبتها أو مراجعتها قبل إحالتها على مصالح الولاية قصد المصادقة عليها. و تتركز عملية المراقبة أو المراجعة هذه على مدى مطابقة شكل و مضمون المداولة للقوانين المتعلقة بهذا الشأن.أما باقي المعايير و المواصفات التي جاءت في المواد المتعلقة بالنشر و الاعلان و اعلام المواطنين فتبقى دون رقيب. و ما هذا إلاّ تحصيل حاصل، نظرا لخلو التنظيم الرسمي للدائرة الإدارية من المصلحة أو الموظف المختص أساسا في أمور النشر و الاعلان و الاعلام.

إن عدم المعرفة العلمية بأمر ما إنما يؤدي غالبا لتقليصه إلى حد الابتذال banalisation.

و هذا ظاهر للعيان بالنسبة لكل شخص يتجول في أروقة الإدارة المحلية ليلاحظ عدم الاهتمام بعملية نشر الاعلانات حتى في أبسط صورها، فهذه قوائم الوثائق المكَوِّنة للملفات الادارية، مُلصقة بشكل عشوائي على الجدران و في أماكن متنوعة حتى لا نقول أنها مبعثرة في مواقع غير مدروسة بالنظر إلى مضمونها.

و حتى عندما تَرِد ملصقات –صُرف عليها مال عام لإعدادها- من هيئات مختصة كتلك المتعلقة بالإحتفال بالأعياد و المناسبات الوطنية، فإنه يُعهد بمهمة إلصاقها لأول عون خدمة أو صيانة يقابل المسؤول الذي يتلقاها في البداية أو بالأحرى يتلقى المراسلة التي تدعو إدارته لاستلامها. و يتكفل ذلك العون بعملية اختيار أماكن إلصاقها حسب مدى استعداده للعمل في ذلك اليوم، و ربما أيضا حسب ذوقه في الألوان.

هذا رغم محاولات تنظيم عملية الاتصال بين المواطن و الإدارة التي نجدها في بعض القوانـــين و المذكرات و التعليمات الواردة من أعلى مستويات التنظيم الاقليمي، و المتعلقة بتحسين ظروف استقبال المواطنين و تلقي الشكاوي . إلا أن تجسيدها الفعلي يبقى بحاجة إلى المعرفة العلمية المتخصصة.

فوحدها المعرفة العلمية المتخصصة في الاتصال و الإعلام عموما و الاتصال في حيز بشري منظم لتحقيق أهداف مشتركة -على وجه التحديد-، قادرة على الارتقاء بهذه التعليمات من مجرد التعبير الانشائي أو ربما الرؤية بعيدة المدى، إلى وظيفة تنظيمية ذات أدوات علمية و عملية قادرة على تحقيق أهداف محددة كضمان حق المواطن في الاعلام و المشاركة في تقرير مصير مجموعته المحلية. (أنظر في ذلك المبحث الثاني من هذه الدراسة).

إن ما جاء في هذه الفقرة الأخيرة عن طبيعة تعليمات المسؤولين في الإدارة المحلية حول « الجهود» الموجهة لتحسين العلاقة بين الإدارة و المواطن، ليس مجرد رأي أو أحكام مسبقة بل تحليل ينقصه عرض المادة المحللة(التعليمات و المذكرات) التي أمكن فقط الاطلاع عليها دون الحصول على نسخة منها من موظفي الحالة المدروسة، الذين مازالوا يعتبرون الوثائق الادارية خاصة منها التعليمات و المذكرات « أسرارا إدارية !!»، حتى بالنسبة لبحث علمي أكاديمي تحصَّل على موافقة الإدارة المعنية لإنجازه.

هذا عن استعدادات الإدارة المحلية للاتصال مع المواطن و توفير المعلومات التي يحتاجها.

و الخلاصة العامة -إلى هذا الحد- هي أن **المواطن كفرد** يعتمد في اتصاله بإدارة منظومته المحلية على الاتصال الشفهي بالدرجة الأولى و يأتي المزج بين عدة وسائل في المرتبة الثانية، إلا أن حصوله على المعلومات من الإدارة نادر في الغالب. مع استبعاد أن يكون لسنه أو مستواه التعليمي أو حتى مدى توفر الوقت لديه دور في ذلك.

إضافة إلى تسجيل نقص واضح في استعدادات الاتصال و التكفل به لدى الطرف الثاني للاتصال و المتمثل في الإدارة. حتى أن أسهل وسائل الاتصال استعمالا و المتاحة أكثر بالنسبة للفرد (الهاتف)، جعل منه المناخ العام للاتصال بين الإدارة و المواطن صعب الاستعمال حيث أنه يتطلب معلومات و حتى مهارات، لا تتوفر لدى أي مواطن، كما أثبتته التجربة العلمية أعلاه، حول الاتصال الهاتفي بالإدارة.

بعد محاولة تحليل بعض جوانب الاتصال بين الإدارة و المواطن كفرد، سنحاول فيما يلي تحليله بين **المواطنين كمجموعة** و إدارة منظومتهم المحلية.

جدول رقم 41

عنوان الجدول: مدى نقاش المواطن مع آخرين حول حاجات و انشغالات مشتركة

مدى نقاش المواطن مع آخرين حول حاجات و انشغالات مشتركة	عدد التكرارات	النسبة المئوية إلى مجموع العينة (%)
نعم	**122**	**76,3**
أحيانا	37	23,1
لا	1	0,6
المجموع	**160**	**100,0**

قراءة الجدول:

يظهر هذا الجدول أن **الأغلبية المطلقة** من المواطنين **76.3 %** ، يتناقشون فيما بينهم حول حاجاتهم و انشغالاتهم المشتركة كمواطنين، التي ما هي إلا الوجه الآخر لمهام و مسؤوليات الإدارة المحلية، حيث أن التكفل بها يعتبر صلبَ عملِ الإدارة المحلية في المجتمع الديمقراطي و اللامركزية الإقليمية.

و من مجموع المبحوثين أجاب شخص واحد فقط **0.6 %** بأنه لا يتناقش نهائيا مع الآخرين، بينما تتناقش الباقون أحيانا **23.1 %**.

جدول رقم 42

عنوان الجدول: أطراف النقاش حول الحاجات و الانشغالات المشتركة

أطراف النقاش حول الحاجات و الإنشغالات المشتركة	عدد التكرارات	النسبة المئوية إلى مجموع العينة (%)
الجيران، الأقارب، الأصدقاء (المقربون)	**86**	**53,8**
المقربون+الاداريون	17	10,6
المقربون+المنتخبون+الإداريون	16	10,0
المقربون+المنتخبون+الجمعيات	9	5,6
المقربون+المنتخبون	9	5,6
المقربون+آخرون	7	4,4
المقربون+المنتخبون+الجمعيات+الاداريون	5	3,1
المقربون+الجمعيات	5	3,1
الإداريون (مسؤولين و موظفين)	5	3,1
المجموع	**1-160**	**0.6-100**

ملاحظة : جاء المجموع **(160-1)**، لوجود مبحوث واحد تمت إحالته من السؤال رقم 5 بالاستمارة إلى السؤال رقم 15

قراءة الجدول:

يُظهر هذا الجدول ترتيب الأطراف الذين يتناقش معهم المواطنون المبحوثون حول حاجاتهم و انشغالاتهم التي يشتركون فيها مع آخرين .

و قد جاء المجموع**(160-1)**، لوجود مبحوث واحد أجاب بـــ: (لا) على السؤال السابق (هل تتناقش مع آخرين حول حاجاتك و انشغالاتك؟)، أي أنه لا يتناقش مع آخرين، و تمت إحالته مباشرة إلى السؤال رقم 15 لكونه غير معني بالأسئلة الموالية التي جاءت في الاستمارة لجمع معطيات حول ذلك النقاش الذي يتم بين المواطنين، كأطرافه و مكانه...إلخ (من السؤال الحالي إلى السؤال رقم 14).

و أهم ما نقرأه من هذا الجدول هو أن **الأغلبية المطلقة 53.8 %** يتناقشون حول انشغالاتهم مع بعضهم البعض كجيران أو أقارب أو أصدقاء(المقربون)، بعيدا عن الاداريين و حتى عن المنتخبين و الجمعيات .
بينما جاءت باقي الفئات كلها عبارة عن مزيج يحضُر فيه المقربون (جيران، أقارب، أصدقاء)، ما عدا فئة واحدة و المتمثلة في الإداريين (مسؤولين و موظفين) و قد جاءت هذه الفئة في آخر ترتيب الأطراف الذين يتناقش معهم المواطنون المبحوثون حول حاجاتهم و انشغالاتهم بنسبة ضئيلة قُدِّرت بـــ: **3.1 %.**
فلا يوجد مبحوث واحد اختار فئة المنتخبين أو فئة الجمعيات لوحدها، بل جاءت هاتين الفئتين في إطار مزائج احتوت كلها فئة المقربين (جيران، أقارب، أصدقاء).

و عليه يتضح أن الأطراف الذين يتناقش معهم المواطنون حول حاجاتهم و انشغالاتهم المشتركة يكادون ينحصرون في المقربين(جيران، أقارب، أصدقاء)، أي بعيدا عن أي جهة رسمية (المسؤولين، الموظفين، المنتخبين و الجمعيات).

جدول رقم 43

عنوان الجدول: مكان النقاش بين المواطنين حول حاجاتهم و انشغالاتهم المشتركة

مكان النقاش حول الحاجات و الانشغالات المشتركة	عدد التكرارات	النسبة المئوية إلى مجموع العينة (%)
خارج الإدارة	**116**	**72,5**
بمقرالإدارة + خارج الإدارة	34	21,3
بمقر الإدارة	6	3,8
مقرات الجمعيات	1	0,6
بمقرات الجمعيات + أخرى	1	0,6
خارج الإدارة + مقرات الجمعيات	1	0,6
المجموع	**1-160**	**0.6-100**

ملاحظة : جاء المجموع **(160-1)**، لوجود مبحوث واحد تمت إحالته من السؤال رقم 5 بالاستمارة إلى السؤال رقم 15

قراءة الجدول:

يبين هذا الجدول **ترتيب** أماكن النقاش بين المواطنين حول حاجاتهم و انشغالاتهم المشتركة .

و أهم ما نقرأه هو أن:

- الأغلبية المطلقة **72.5 %** يتناقشون حول حاجاتهم و انشغالاتهم المشتركة خارج الإدارة.
- في المرتبة الثانية **21.3 %** جاء المواطنون الذين يتناقشون بمقر الإدارة و خارجها في نفس الوقت
- بالمرتبة الثالثة **3.8 %** جاء مقر الإدارة كمكان لنقاش المواطنين و هي نسبة ضئيلة جدا .
- بينما تكاد تنعدم نسبة مقرات الجمعيات **0.6 %** كمكان لنقاش المواطنين.

و عليه يتضح أن مكان نقاش المواطنين حول حاجاتهم و انشغالاتهم المشتركة يكاد يكون دائما بعيدا عن الإدارة (في البيت، الشارع، المقهى، ...إلخ)، هذا بالرغم من أن قانون البلدية **90-08** المؤرخ في 1990/04/07 و أحكام الدستور تعتبر المجلس المنتخب هو مكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية(المادة16) و الاطار الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته و يراقب عمل السلطات العمومية (المادة14). و لا يختلف اثنان على أن أقل متطلبات المشاركة تتمثل في الاطلاع و تقاسم المعلومات والحقائق، كما توضح ذلك تعاريف الاتصال الواردة في أدبيات هذه الدراسة.

جـــدول رقـــم 44

عنوان الجدول: نتـــيجـــة نقـــاش المواطنين حول حاجاتهم و انشغالاتهم المشتركة

نتـــيجـــة نقـــاش المواطنين حول حاجاتهم و انشغالاتهم المشتركة	عدد التكرارات	النسبة المئوية إلى مجموع العينة (%)
تعاون دون اتصال بالإدارة	42	26,3
تعاون للاتصال بالإدارة	89	55,6
لا توجد أي نتيجة	28	17,5
المجموع	**1-160**	**0.6-100**

ملاحظة : جاء المجموع **(160-1)**، لوجود مبحوث واحد تمت إحالته من السؤال رقم 5 بالاستمارة إلى السؤال رقم 15

قراءة الجدول:

يُفضي النقاش حول الحاجات و الانشغالات المشتركة لدى أغلبية المبحوثين **55.6 %** إلى التعاون للاتصال بالإدارة ، بينما **26.3 %** منهم يتعاونون فيما بينهم دون إشراك الإدارة. و يبقى نقاش **17.5 %** من المبحوثين دون أي نتيجة.

و يترجم هذا الجدول أن **55.6 %** من المواطنين الذين يتناقشون مع آخرين حول انشغالاتهم يختارون الاتصال بالإدارة لاستكمال مسار التكفل بانشغالاتهم. رغم أن الإدارة لم تكن طرفا في النقاش مع أغلبيتهم في البداية (جدول رقم 42: أطراف النقاش حول الحاجات و الانشغالات المشتركة) ، ربما

لوعيهم بالدور الذي يُفترض أن تؤديه الإدارة و تفاديا لما قد ينجر على التصرف في أمور تخص المجموعة المحلية دون اشراك إدارتها و إعلامها.
فمن وظائف الاتصال أنه " ... يلعب دورا في تكيف الفرد مع محيطه، حين يتعلم من التجارب والمعارف من أجل تطوره الشخصي " [314] ، و يبدوا أن تجارب أغلب المبحوثين في اتصالهم و تعاملهم مع الإدارة تجعلهم يحاولون توصيل انشغالاتهم المشتركة إلى مصالحها، رغم أن أبوابها موصدة و لم تشاركهم نقاشهم حول تلك الإنشغالات المشتركة.

و هناك رقم أو نسبة هامة أخرى نقرأها من خلال هذا الجدول و هي **<u>43.8 %</u> (26.3 % + 17.5 %)** التي تمثل نسبة المبحوثين – و عددهم **70** مبحوث- الذين يتناقشون حول انشغالاتهم كمواطنين لكن **<u>سيرورة اتصالهم مع الإدارة تتوقف عند هذا الحد</u>**،لأن **26.3 %** منهم يتعاونون بعيدا عن الإدارة، و الباقون **17.5 %** لا يوصلهم نقاشهم لأي نتيجة تذكر.

تجدر الإشارة إلى أنه بعد هذا الجدول الخاص بالسؤال رقم 8 من استمارة البحث، سيكون عدد مفردات العينة المدروسة هو 160-1-70=89 ، و هو عدد المواطنين الذين تتواصل سيرورة اتصالهم بمصالح الإدارة. لتغيب البقية إلى غاية الجدول الخاص بالسؤال رقم 15 ، حيث سيعودون للاجابة عن باقي الأسئلة .

إن توقف سيرورة الاتصال لا يعني أبدا توقف الاتصال لأنه كما يقول أنثروبولوجيو الاتصال : " لا يمكن أن لا نتصل "[315]. فرغم عدم اتصال هؤلاء بالإدارة، إلا أن تواصلهم معها في مجمله يبقى -في الواقع- مستمرا من خلال تلك الصورة و الأفكار التي ترسخت في أذهانهم عن تعاملهم كمواطنين مع إدارة منظومتهم المحلية، " فالاتصال لا ينقطع، كما أنه لا يبدأ و لا ينتهي... و دوام الاتصال مؤمن من خلال مجموعة الرموز التي يجسدها التعامل بين الناس و المعايير و القيم "[316].
و في هذا الصدد يدقق د.نظير جاهل* في لفظتي ***الاتصال*** و ***التواصل*** في اللغة العربية حيث يرى أن لفظ *التواصل* أشمل من لفظ *الاتصال* و يحمل في دلالته معنى الإستمرارية .

---

[314] François Eldin, op.cit,p.79
[315] Judith Lazar , op.cit, p.36
[316] جون بيار هوغ / دونيس ليفيسك/ إيستيل م.موران، ترجمة د. نظير جاهل، مرجع سبق ذكره، ص129
* د.نظير جاهل، هو مترجم كتاب الجماعة ، السلطة و الاتصال لصاحبه جون بيار هوغ و آخرون. وقد أشار لدلالة لفظ التواصل و علاقته بمفهوم الاتصال في عدة هوامش من الكتاب المترجَم مثل هامش الصفحة 130

جدول رقم 45

عنوان الجدول: مدى توصيل الانشغال المشترك إلى الإدارة

مدى توصيل الإنشغال المشترك للإدارة	عدد التكرارات	النسبة المئوية إلى مجموع العينة (%)
نعم	42	26,3
أحيانا	47	**29,4**
لا	0	0
المجموع	**71-160**	**44.37-100**

قراءة الجدول:

لا يوجد مواطن واحد يرى أنه لم يتمكن أبدا من توصيل انشغاله للادارة، بينما ترى الأغلبية **29.4 %** أنها تتمكن من توصيله **أحيانا** و تتقارب نسبتهم مع الذين يرون أنهم يتمكنون من ذلك **دائما 26.3 %**.

لكن هناك نسبة هامة **(44.37%)** لغير المعنيين بهذا السؤال (**71** مبحوث) لكون سيرورة اتصالهم بالإدارة قد توقفت كما سبق شرحه في تحليل السابق (الجدول رقم 44: نتيجة نقاش المواطنين حول حاجاتهم و انشغالاتهم المشتركة**)** ، و الحجم الحالي للعينة التي أجابت على هذا السؤال هو **89 فردا** من أصل **160** . لذا ستتم إعادة صياغة هذه المعطيات بشكل يكون أكثر دلالة، أي باعتبار المجموع الكلي يساوي **89** فردا بدلا من **160.** كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم 46

عنوان الجدول: تدقيق النتائج الخاصة بمدى توصيل الانشغال المشترك للادارة

مدى توصيل المواطنين لانشغالهم المشترك إلى مصالح الإدارة المحلية	عدد التكرارات	النسبة المئوية إلى مجموع العينة (%)
دائما	42	47.2
أحيانا	47	**52.8**
لا	0	0
المجموع	**89**	**100**

قراءة الجدول:

من خلال هذا الجدول تظهر النسب بوضوح و بدلالتها الحقيقية فهي تعطي نتائج كل فئة بالنسبة للعدد الفعلي للذين أجابوا على هذا السؤال، و تبدوا نسبة الأغلبية أهم من التي جاءت في الجدول السابق، إذ تفوق نصف المبحوثين المعنيين بهذا السؤال، حيث أن **52.8 %** يتمكنون **أحيانا** من توصيل انشغالهم إلى الإدارة بينما **47.2 %** منهم يتمكنون من توصيله **دائما** ، و من مجموع **89** مواطن لا يوجد مبحوث واحد أجاب بأنه لم يتمكن من توصيل انشغاله لمصالح الإدارة المحلية.

و بالتالي فالمواطنون كمجموعة يكادون ينقسمون إلى مجموعتين بين الذين يتمكنون دائما من توصيل إنشغالهم المشترك إلى الإدارة و الذين يتمكنون أحيانا من ذلك.

و عليه يمكن القول أن المواطنين كمجموعة كثيرا ما يتمكنون من توصيل انشغالاتهم المشتركة إلى مصالح الإدارة

و تفاديا لكل إلتباس تجدر الإشارة إلى أنه سيتم في باقي الجداول اعتماد هذه الطريقة في تدقيق النسب، مع جمع كل المعطيات في جدول واحد، و ذلك كلما كانت هناك إحالات في أسئلة الاستمارة التي تحصي هذه الجداول نتائجها ، أي كلما كان هناك تناقص في عدد المجيبين(المحالين إلى أسئلة أخرى بالإستمارة).

جدول رقم 47

عنوان الجدول: مدى سهولة توصيل الانشغال المشترك إلى الإدارة

درجة سهولة توصيل الإنشغال المشترك للادارة	عدد التكرارات	النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)	العدد الفعلي للمجيبين	النسبة إلى العدد الفعلي للمجيبين (%)
سهل جدا	0	0	0	0
سهل نوعا ما	28	17,5	28	31.45
صعب نوعا ما	45	28,1	45	**50.57**
صعب جدا	16	10,0	16	17.98
المجموع	**71-160**	**44.37-100**	**89**	**100**

قراءة الجدول:

أغلبية المبحوثين **50.57 %** يجدون عملية توصيل انشغالاتهم المشتركة إلى الإدارة صعبة نوعا ما، يليهم **31.45 %** الذين يجدونها سهلة نوعا ما، بينما يجدها **17.98 %** صعبة جدا، و لا أحد يجدها سهلة جدا.

و عليه يمكن القول أن عملية توصيل الانشغالات المشتركة لمصالح الإدارة المحلية **صعبة** بالنسبة لـــ: (50.57 + 17.98) %= **68.55 %** ، أي بالنسبة للأغلبية المطلقة من المبحوثين.

لقد كان الهدف إلى غاية هذه النقطة هو التقصي على **سيرورة الاتصال** بين المواطن و الإدارة، حيث انقسم التحليل إلى جزئين رئيسيين:

- الاتصال بين المواطن (كفرد) و إدارة منظومته المحلية

- الاتصال بين المواطنين (كمجموعة) و إدارة منظومتهم المحلية.

و **فكرة المرحلية** موجودة في التراث النظري لدراسات الاتصال، كـ**نموذج النسق** المفتوح في الاتصال الجماهيري لـــ: **ويستلي و ماكلاين Westley et Maclean** عندما أبرز عنصرا هاما في العملية الاتصالية و المتمثل في " ... دور المتصل (الصحفي) { في مؤسسته الإعلامية} الذي يتخذ القرار حول ما سيكون مادة للعملية الاتصالية، فهو يؤدي وظيفة حارس البوابة في عملية انتقال الرسائل المتعلقة بالمحيط بين مصدر المعلومة في المجتمع و أعضاء هذا المجتمع"[317] .

و توجد فكرة المرحلية أيضا في دراسات التأثير و بالضبط في نموذج *التأثير على مرحلتين*ذ لـــ: " **كاتز و لازارسفيلد Katz et Lazarsfeld**، ... حول سيرورة الإعلام السياسي لتكوين الرأي ... انطلاقا من وسائل الإعلام و مرورا بقادة الرأي الذين ينقلون المعلومات للأعضاء الأقل تفاعلا مع وسائل الإعلام"[318]

و إذا كانت هذه الأفكار تُعبر عن وجود **مرحلية في سيرورة الاتصال** بين المصدر و المؤسسة الإعلامية و بين المتلقي، في الاتصال الجماهيري و الإعلام السياسي، فإن تحليلات نتائج الجداول أعلاه الخاصة بسيرورة الاتصال بين المواطنين كمجموعة و مصالح الإدارة المحلية، تبرز وجود هذه المرحلية أيضا في هذا الاتصال، إلا أن لهذه المرحلية ما يميّزها عن نظيرتها في الاتصال الجماهيري و الإعلام السياسي، بحكم خصوصيات الوضعية المدروسة.

إذ تجدر الإشارة إلى ما يمكن تسميته **بالمرحلية المرنة** في هذا الاتصال بالذات، حيث أن الاتصال المدروس يمكن أن يقتصر على مرحلة واحدة بالنسبة للمواطن الذي يتصل بالإدارة كفرد دائما أو أحيانا دون المرور بالمجموعة، أو المجموعة التي تبدأ اتصالها كجماعة دون أن يسبق لأفرادها أن يتصلوا بالإدارة بصفة فردية حول نفس الموضوع (الرسالة) كما أن المواطن قد يتصل بالإدارة فرديا حول مسألة ما، بينما قد يكون اتصاله بها حول مسألة أخرى مؤطّرا بالجماعة.

---

[317] Judith Lazar, op.cit, p111
[318] Ibid, p.117

و يمكن تجريد النتائج السابقة من أرقامها و تلخيصها في النقاط التالية:

أ- الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن كفرد :

- المواطن كفرد يعتمد في اتصاله بإدارة منظومته المحلية على الاتصال الشفهي بالدرجة الأولى و يأتي المزج بين عدة وسائل في المرتبة الثانية، إلا أن حصوله على المعلومات من الإدارة نادر في الغالب. مع استبعاد أن يكون لسنه أو مستواه التعليمي أو حتى مدى توفر الوقت لديه دور في ذلك.
- تسجيل نقص واضح في التكفل بالاتصال لدى الطرف الثاني للاتصال و المتمثل في الإدارة، التي تبقى استعداداتها لهكذا اتصال تكاد تكون معدومة.

ب- الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطنين كمجموعة:

- الأغلبية المطلقة للمواطنين كمجموعة، يتناقشون فيما بينهم حول انشغالاتهم المشتركة
- أطراف النقاش بالنسبة للأغلبية المطلقة هم الجيران، الأقارب و الأصدقاء، دونا عن الاداريين و المنتخبين و حتى الجمعيات. رغم أن المنتخبين ليسوا إلا ممثلين للمواطنين في مجالسهم، و من أساسيات التمثيل ضمان الاتصال بين الطرفين و ليس بين المنتخب و ناخبيه فقط . و يختلف الأمر طبعا عن الوصاية أو الولاية الشرعية.
- مكان الاتصال بين أغلب المواطنين كمجموعة يكاد يكون دائما خارج الإدارة (بالبيت، الشارع، المقهى و ما شابه ذلك)، و بعيدا حتى عن الجمعيات
- يفضي نقاش أغلب المواطنين إلى تعاونهم من أجل الاتصال بالإدارة لنقل انشغالاتهم إليها.
- كثيرا ما يتمكن المواطنون من توصيل انشغالاتهم للادارة، حيث لم يصرح أحد بأنه لا يتمكن أبدا من ذلك.
- هذا رغم أن عملية التوصيل هذه ، صعبة لدى الأغلبية.

إن ندرة حصول المواطن على المعلومات ما هو إلا تعبير عن ندرة الاتصال الموجه من الإدارة إلى المواطن.

و هو ما أثبته تحليل الملاحظات الخاصة بالاستعدادات الاتصالية للادارة (المهام و الصلاحيات و مدى تطبيق القوانين في الواقع ... إلخ)

و قد بينت عملية تحليل مؤشرات عملية توصيل الانشغالات أن اتصال المواطنين تجاه الإدارة ينتهي بالوصول إلى الطرف الثاني (الإدارة) رغم العوائق التي ترجمها تناقص عدد المجيبين عندما تقدمت سيرورة الاتصال.

هذا ما يجعل خاتمة التحليل في هذا المحور تتلخص في إثبات الفرضية الأولى لهذه الدراسة و هي أن :

الاتصال بين إدارة المحلية و المواطن غير تبادلي.

و يمكن أن نضيف أنه **:**

يكاد يكون في اتجاه واحد، صاعد من المواطن إلى الإدارة .

هذا باعتبار الإدارة المحلية ما هي إلا إدارة لتلك المنظمة المتمثلة في المجموعة المحلية التي يكون المواطن عضوا فيها.

"... فمن الصعب إيجاد سياسة فعالة وواقعية –في عالمنا المعقد- من دون التعاون الفعلي والملموس للمواطنين الذين يتحملون الجزء الأكبر من الجهد الجماعي... وتستطيع الدولة اعتبار نفسها فعالة عندما تكون قادرة على الإستماع فعليا للمجتمع وفهم المواطنين وبالتالي خدمتهم، وذلك بمساعدتهم

على تحقيق أهدافهم بأنفسهم "[319] ، و يبدو من خلال النتائج السابقة أن المواطنين يسعون للاندماج في المجموعة المحلية و يعبرون عن حاجتهم للمعلومات التي تعتبر عنصرا أساسيا ليتمكنوا من المشاركة فيها كأعضاء بكل ما ينجر عن ذلك من حقوق و واجبات، فكأن المواطنين يتصفون بالتوجه للاتصال بالإدارة توجها يكاد يكون فطريا و يتطابق تحليل هذه النتائج مع فكرة **ويـــنـــر Weiner** حول " ... *الإنسان الجديد* ، ليس بمعنى أن الإنسان يجب أن يتغير و لكن بمعنى إعادة {النظر أو} اكتشاف ماهية الانسان الطبيعي و طبيعته الأساسية التي هي ***اتصالية*** " [320] و " حقيقةً ، إن دراسة و تحليل التطور التاريخي لوسائل الاتصال الجماهيري، تساعدنا على فهم طبيعة هذه الوسائل و العلاقة بين نشأتها و تطورها و حاجات الإنسان، و محاولته للتكيف و التغلب على البيئة الإيكولوجية التي يعيش فيها " [321].

و إذا كان منظروا علم الإجتماع يرون أن الإنسان إجتماعي بطبعه فإن النتائج و التحليلات أعلاه تُمَكِّن من القول أن المبحوثين يظهرون و كأنهم اتصاليون بطبعهم ، في تعاملهم مع إدارة الجماعة المحلية التي ينتمون إليها. حيث يسعون للحصول على المعلومات رغم أنهم نادرا ما يحققون ذلك، و كثيرا ما يتمكنون من توصيل انشغالاتهم إليها رغم الصعوبة التي يلاقونها في سبيل ذلك.

و يبقى على الإدارة المحلية أن تكون في مستوى ذلك لا أن تكون " على حد قول وزير أسبق للداخلية : لا تلعب ذلك الدور التقليدي للربط التقني {أو الفني} بين الدولة و المجتمع بل دور الجدار العازل الذي تصطدم به القيم الحقوقية و تتعثر عنده روح القوانين."[322]

و ندرة الاتصال الموجه من الإدارة إلى المواطن، خاصة حول ما يحتاجه من معلومات ليتمكن من **الاندماج و التعاون**، إنما يمس بصميم بنية المنظمة المحلية لأن التنظيم في أبسط صوره " مثل تنظيم مجموعة من الرجال لكي نجعل منها جزءا من جيش ما يعني أن نقيم بينهم تراتبية تجعلهم قادرين على **التعاون** في تحقيق غاية تشكل القاعدة لعمل كل واحد منهم " [323].

---

[319] Michel crozier, *Etat modeste, Etat moderne : Strategies pour un autre changement*, Edition Fayard, France, 1997, p.11

[320] Philippe Breton, Serge Proulx, *L'explosion de la communication*, Edition de la découverte, Paris, 1993, p.257

[321] د. عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص.42

[322] Ch.Bennadji, *les rapports entre l'administration et les administrés en droit Algérien: l'impérative codification.* IDARA : la revue de l'école nationale de l'administration , 2000,V10, N1, p.23

[323] ر.بودن / بريكو، ترجمة: دسليم حداد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، 1986، ص199

المـــمـــحـــور الثـــانـــي : تحليل رجع الصدى « الفرضية الثانية »

إذا كان الاتصال من طرف واحد أو في اتجاه واحد، فهذا لا يعني توقف الاتصال، بل أخذه لمنحى قد يكون سلبيا، ينعكس على المواقف و الآراء و جميع أوجه الحياة التي يتقاسمها الأطراف، و هذا ما سيتم التأكد منه عبر تحليلات هذا المحور الثاني المخصص للتغذية العكسية، قصد معرفة ما حدث بعد فعل الاتصال. من خلال قياس بعض المؤشرات المرتبطة برجع الصدى.

بما و أن التحليل السابق انتهى مع المواطنين كمجموعة فسينطلق فيما يخص التغذية العكسية معهم بالذات (كمجموعة) إلى غاية الجدول الخاص بالسؤال رقم 15 من الاستمارة، حيث سيعود المبحوثون الذين غابوا في الأسئلة السابقة لانقطاع اتصالهم في مرحلة آنفة، عندما صرحوا أنهم يندمجون في المجموعة المحلية كجيران و أقارب و أصدقاء فقط دون الوصول إلى الإدارة ليتصلوا بها كمواطنين، حتى يطلعونا هم أيضا عما يحدث بالنسبة لهم بعد تجربة اتصالهم تلك.

جدول رقم 48

عنوان الجدول: الرسائل الراجعة بعد توصيل الانشغال للادارة

الرسائل الراجعة بعد وصول الانشغال للادارة	عدد التكرارات	النسبة إلى مجموع العينة	العدد الفعلي للمجيبين	النسبة إلى العدد الفعلي للمجيبين
الرد النهائي	24	15,0	24	27
توجيهات حول اجراءات للقيام بها	56	35,0	56	**62.9**
أخرى	9	5,6	9	10.1
الــمــجمــوع	**71-160**	**44.37-100**	**89**	**100**

قراءة الجدول:

الأغلبية المطلقة **62.9 %** من المواطنين الذين يتناقشون فيما بينهم و يتوصلون إلى بناء رسالة جماعية و يتمكنون من توصيلها إلى الإدارة يتحصلون على توجيهات حول اجراءات عليهم القيام بها، كمعلومات راجعة على اتصالهم بالطرف الثاني، في حين أن **27 %** فقط يتحصلون على ردٍّ نهائي.

إن ربط هذه النتيجة مع النتائج السابقة يدلنا بل يجرنا عن طواعية إلى حقائق هامة نلحظها أيضا في الواقع و هي : - عدم اطلاع الإدارة على أغلب انشغالات المواطنين، و إلا ما كانت موضوعا للطرح.

- عدم تنظيم الاتصال بشكل متخصص ، و تشخيص انتظارات المواطنين، و استعمال الدعائم الاتصالية المتنوعة و المتاحة لتوفير و تبسيط و تحيين المعلومات التي تتضمنها التوجيهات المعقدة التي يتلقاها المواطن عندما يتجاوز كل المعوقات المحتملة و يحدث أن تستقبله الإدارة. في حين أن تخطيط الاتصال بشكل مدروس ومتخصص (كما تم توضيحه في الجزء الخاص باستراتيجية الاتصال من هذه الدراسة) كفيل بإبعاد المواطن عن متاهة الجهات المعنية المتعددة و قوانينها و تنظيماتها.

- ضخامة نسبة الردود التوجيهية و المحيلة على الاجراءات و القوانين **62.9 %** مقارنة بالردود النهائية **10.1 %** ، تجعل هذه الأخيرة محل تساؤل من عدة جوانب، و هو ما سنستقصي عليه في الجداول الموالية المتعلقة بمدى فهم المواطن لردود الإدارة و مدى اقتناعه بها.

جدول رقم 49

عنوان الجدول: مصدر المعلومات الواردة بعد توصيل المواطنين كمجموعة لانشغالهم المشترك للادارة

مصدر المعلومات الواردة بعد توصيل الإنشغال المشترك	عدد التكرارات	النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)	العدد الفعلي للمجيبين	النسبة إلى العدد الفعلي للمجيبين (%)
الطرف الذي أوصله للادارة	64	40,0	64	**71.9**
طرف آخر	25	15,6	25	28.1
المجموع	**71-160**	**44.37-100**	**89**	**100**

قراءة الجدول:

مصدر المعلومات الواردة إلى أغلب المواطنين **71.9 %** بعد توصيل الانشغال المشترك للادارة هو في الغالب نفس الطرف الذي تكفل بتوصيله نيابة عن المجموعة.

هذا بالرغم من كونها مجموعة غير رسمية و تكاد تكون Ad' hoc* أي أنها تتكون من أجل غرض محدد و تنتهي بنهايته.

فالملاحظ في الواقع أن كثيرا من الجيران ، الأقارب أو الأصدقاء الذين يلتفون حول بعضهم في حال وجود مشكل مشترك و يقومون بتوصيله إلى الإدارة، يُفضلون التوجه إلى هذه الأخيرة كمجموعة و قلَّ ما يختارون من البداية ممثلا يتجه إليها بإسمهم بل يتركون ذلك لآخر لحظة و عندما يطلب منهم ممثلوا الإدارة ذلك.

* صيغة لاتينية تعني : لأجل ذلك أو لهذا الغرض

جدول رقم 50

عنوان الجدول: مدى سهولة الحصول على المعلومات المتعلقة برد الإدارة، بين المواطنين

مدى سهولة الحصول على هذه المعلومات (من المصدر الذي أوصلها للإدارة)	**عدد التكرارات**	**النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)**	**العدد الفعلي للمجيبين**	**النسبة إلى العدد الفعلي للمجيبين (%)**
سهلة جدا	34	21,3	34	38.2
سهلة نوعا ما	36	22,5	36	**40.45**
صعب نوعا ما	17	10,6	17	19.1
صعب جدا	2	1,3	2	2.25
المجموع	**71-160**	**44.37-100**	**89**	**100**

قراءة الجدول:

يبدوا حصول المواطنين على المعلومات فيما بينهم **سهلا نوعا** ما لدى الأغلبية **40.45 %** و تتقارب نسبتهم مع الذين يحصلون عليها فيما بينهم **بسهولة قصوى 38.2 %** .

في حين أن **19.1 %** يجدون بعض الصعوبة في ذلك و هو أمر صعب جدا لدى نسبة ضئيلة **2.25 %.**

و عليه يمكن القول على العموم أن :

حصول المواطنين على المعلومات من بعضهم البعض يتسم **بالسهولة** لدى **الأغلبية المطلقة 78.65 % = 40.45 % + 38.2 %**، على عكس **21.35 % = 2.25 % + 19.1 %** ، منهم الذين يجدون **صعوبة** في ذلك.

جدول رقم 51

عنوان الجدول: مدى سهولة فهم المعلومات المتعلقة برد الإدارة، بين المواطنين

مدى سهولة فهم المعلومات الواردة عن طريق هذا المصدر	**عدد التكرارات**	**النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)**	**العدد الفعلي للمجيبين**	**النسبة إلى العدد الفعلي للمجيبين (%)**
نعم دائما	22	13.8	22	24.72
غالبا	57	35.6	57	**64.04**
نادرا	10	6.3	10	11.24
المجموع	**71-160**	**44.37-100**	**89**	**100**

قراءة الجدول:

أكثر المواطنين **64.04 %** **غالبا** ما يفهمون المعلومات المتعلقة برد الإدارة، التي يحملها إليهم الطرف الذي ناب عنهم في توصيل انشغالهم إلى الإدارة ، و **24.72 %** يفهمونها **دائما**، في حين أن **11.24 %** منهم **نادرا** ما يفهمونها .

جدول رقم 52

عنوان الجدول: مدى فهم الرد النهائي للادارة من طرف المواطنين كأفراد و كمجموعة

مدى فهم الرد النهائي للادارة	عدد التكرارات	النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)
مفهوما دائما	0	0
مفهوما غالبا	42	26,3
مفهوما نادرا	103	**64,4**
غير مفهوم	3	1,9
لم ترد نهائيا (أصلا)	12	7,5
الـــمـــجـــمـــوع	**160**	**100,0**

قراءة الجدول:

الأغلبية المطلقة **64.4 % نادرا** ما يفهمون الرد النهائي للادارة، و مع ذلك فهم يعتبرونه ردًّا نهائيا. و هناك رقمان آخران رغم ضآلتهما العددية، إلا أنهما هامَّان بالنسبة لهذه الدراسة المتخصصة في الاتصال، وهو أنه يوجد **7.5 %** يرون أن الإدارة لم ترد عليهم نهائيا أي أنهم لا يعتبرون ما تلقوه من الإدارة ردا نهائيا. و لا أحد **0 %** من المبحوثين يفهم دائما و في كل الأحوال ردود الإدارة.

مع الإشارة إلى أن الرد النهائي هنا هو ما يعتبره المبحوث ختاما لاتصاله بالإدارة حول موضوع معين. أي أنه قد يكون جوابا إداريا كما قد يكون حدثا ما أو تصرفا أو سلوكا أو موقفا أو أي شيء يصدر من الإدارة أو حتى معلومة يتلقاها في محيطه أو عن طريق وسائل الاعلام تجعله في النهاية يختتم اتصاله بالإدارة حول ذلك الموضوع.

جدول رقم 53

عنوان الجدول: عدد مرات اتصال المواطن بالإدارة قبل حصوله على ردٍّ نهائي

عدد مرات اتصال المواطن بالإدارة قبل حصوله على الرد النهائي	عدد التكرارات	النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)	العدد الفعلي للمجيبين	النسبة إلى العدد الفعلي للمجيبين (%)
مرة واحدة	0	0	0	0
مرتين	20	12,5	20	13.5
ثلاث مرات	33	20,6	33	22.3
أربع مرات	56	35,0	56	**37.85**
خمس مرات	2	1,3	2	1.35
أكثر من خمس مرات	37	23,1	37	25
المجموع	**12-160**	**7.5-100**	**148**	**100**

قراءة الجدول:

أغلب المواطنين **37.85 %** يكررون الاتصال بالإدارة حوالي أربع مرات من أجل الحصول على الرد النهائي، أو ما يعتبرونه كذلك فيختتمون اتصالهم حول موضوع ما بعينه.

و بالعودة إلى صفات العينة المبحوثة المكونة في أغلبها من شباب و مسنين على حد سواء فإن هذا يشكل مشكلا حقيقيا بالنسبة للفئتين حيث نلاحظ في الواقع ذلك التذمر من الإضطرار لمعاودة الاتصال حتى أن المواطن بات يعلم قطعا أن اتصاله الأول بالإدارة لن يكون أبدا الأخير مهما كان موضوع اتصاله بسيطا.

و نقرأ من هذا الجدول أنه لا يوجد مواطن واحد يتلقى الرد النهائي في المرة الأولى التي يتصل فيها بالإدارة.

كما نسجل أن عدد المجيبين على هذا السؤال قد عاد للتناقص نظرا لوجود **7.5 %** من المبحوثين يرون أنهم لم يتلقوا أصلا ردًا من الإدارة (حسب إجاباتهم على السؤال السابق، مما يجعلهم غير معنيين بهذا السؤال).

جدول رقم 54

عنوان الجدول: مدى اقتناع المواطن بردود الإدارة

مدى اقتناع المواطن برد الإدارة	عدد التكرارات	النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)	العدد الفعلي للمجيبين	النسبة إلى العدد الفعلي للمجيبين (%)
دائما	0	0	0	0
غالبا	12	7,5	12	8.11
نادرا	128	80,0	128	**86.49**
لا (أبدا)	8	5,0	8	5.4
المجموع	**12-160**	**7.5-100**	**148**	**100**

قراءة الجدول:

الأغلبية المطلقة من المستجوبين **86.49 %** **نادرا** ما يقتنعون بردود الإدارة . و بالنظر إلى هذه النسبة الهامة، يمكن القول أنَّ إقتناع المواطن بردود الإدارة **نادر جدا،** خاصة أنه لا يوجد ولا مواطن واحد أجاب بأنه يقتنع **دائما** بردود الإدارة، بينما يوجد من **لم يقتنع أبدا 5.4 %** ، و نسبة الذين **غالبا** ما تقنعهم ردود الإدارة ضئيلة جدا **8.11 %.**

جــدول رقــم 55

عنوان الجدول: المصالح الإدارية التي يتردد عليها المواطن أكثر

المصالح الإدارية التي يتصل بها المواطن أكثر	عدد التكرارات	النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)
استخراج الوثائق(شبابيك أو مكاتب)	60	37,5
مصالح و مكاتب أخرى	100	62,5
المجموع	**160**	**100,0**

قراءة الجدول:

يُظهر هذا الجدول الإنشغال الأساسي الذي يقصد من أجله المواطنون المبحوثون مصالح الإدارة و الذي يمثل بالنسبة لهذه الدراسة ذلك المحتوى الاتصالي أو الرسالة الأكثر تكررا ، و يبدو أن **أغلب** المبحوثين **62.5 %** يتصلون بالإدارة لطرح انشغالاتهم المتعلقة بالحياة العامة أكثر مما يتصلون بها من أجل استخراج الوثائق.

جدول رقم 56

عنوان الجدول: مدى تسوية الانشغالات المطروحة على مصالح الإدارة

مدى تسوية الانشغالات المطروحة على مصالح الإدارة	عدد التكرارات	النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)
دائما	0	0
غالبا	70	43,8
نادرا	85	**53,1**
لا (أبدا)	5	3,1
المجموع	**160**	**100,0**

قراءة الجدول:

الأغلبية **53.1 %** صرَّحوا بأن انشغالاتهم **نادرا** ما يتم تسويتها، بينما صرَّح آخرون **43.8 %** أنها تُسَوَّى **غالبا**

كما يوجد من أجاب بأن انشغالاته لا تسوَّى **أبدا 3.1 %**، و **لا أحد** أفاد بأنها تُسوى **دائما**.

و نظرا لتقارب نسبة المبحوثين الذين يرون أن انشغالاتهم **نادرا** ما يتم تسويتها مع نسبة الذين يرون أنها تسوّى في الغالب، سيتم تدقيق هذه النتائج من خلال الجدول التالي الذي سيُبيِّن مدى تسوية الإنشغالات المطروحة حسب المصلحة الإدارية المعنية. مع إظهار العلاقة بين مدى تسوية الإنشغالات و طبيعة الإنشغال المطروح.

جدول رقم 57

عنوان الجدول: مدى تسوية الانشغالات المطروحة على الإدارة حسب المصالح (طبيعة الإنشغال المطروح)

المصالح التي يتصل بها المواطن أكثر / **مدى تسوية الإنشغالات**	استخراج الوثائق		المصالح الأخرى		**المجموع**	
	ع	%	ع	%	ع	%
غالبا	48	30	22	13.8	70	43.8
نادرا	12	7.5	**73**	**45.6**	85	53.1
لا (أبدا)	0	0	5	3.1	5	3.1
المجموع	60	37.5	100	62.5	160	100

قراءة الجدول:

يُظهر هذا الجدول أن الإنشغالات التي لا يتم تسويتها أبدا **3.1 %** ، هي كلها انشغالات متعلقة بالحياة العامة، حيث لا يوجد أي مبحوث أجاب بأن انشغالاته المتعلقة باستخراج الوثائق لا يتم تسويتها أبدا.

و نسبة الإنشغالات المتعلقة باستخراج الوثائق و التي يتم تسويتها غالبا **30 %** ، تفوق بكثير تلك التي تُسوّى نادرا **7.5 %** . بينما نجد العكس بالنسبة للانشغالات المتعلقة بالحياة العامة، حيث تفوقت فيها فئة نادرا **45.6 %** ، بكثير على فئة غالبا **13.8 %.**

و عليه يمكن القول عموما أن الأغلبية المطلقة من الإنشغالات الخاصة باستخراج الوثائق تتم تسويتها في الغالب على عكس الانشغالات المتعلقة بالحياة العامة، التي نادرا ما تتم تسويتها.

قبل إدراج ما يمكن تسجيله انطلاقا من الجداول السابقة الخاصة بتحليل المحور الثاني من الاستمارة لإختبار الفرضية الثانية، من المفيد تَذَكُّر أهم ما جاء في الإطار النظري حول رجع الصدى من خلال الخلاصة التالية:

رجـــع الصـــدى أو التغذيـــة العكسيـــة أو كما تسمى أيضا التغذية المرتـــدة،
ليست جواب المستقبل على المرسل في حد ذاته و ليست رد الفعل و لا التأثير في
حـــد ذاتهما بل هي تلك المعلومـــات التي يمكن استخلاصها عن كيفية حدوث التلقـــي.
بذلك فهي تساعد المرسل على معرفة أثر رسالته ومدى توافقه مع أهداف الارسال.
و عليه فرجع الصدى يساعد على **تقييم** عملية الاتصال،
و من ثم القيام بعمليات تعديل الرسائل l'ajustement

و أهم ما أمكن جمعه من معلومات و معطيات في هذا السياق، من خلال الجداول أعلاه الخاصة بأسئلة المحور الثاني من استمارة البحث يتمثل في :

- أغلب الرسائل الراجعة من الإدارة إلى المواطنين تتمثل في توجيهات حول اجراءات ادارية وقانونية عليهم القيام بها

- المواطنون الذين اختاروا طرفا ينوب عنهم في توصيل انشغالهم للادارة لا يجدون صعوبة في معاودة الاتصال بهذا الطرف نفسه للاطلاع على ردِّ الإدارة و كل ما يرتبط به. و هم يفهمون منه بسهولة ما يحمله لهم من معلومات متعلقة باتصاله بالإدارة و ظروف هذا الاتصال و ملابساته بما في ذلك ردُّ الإدارة.

أي أن اتصال المواطنين فيما بينهم يتسم بالسهولة و المرونة، و ردُّ الإدارة يكون هنا بمثابة أحد عناصر أو تفاصيل الاتصال الذي جرى بين الطرف الذي ناب عنهم و بين مصالح الإدارة.

- لكنهم نادرا ما يفهمون رد الإدارة في حد ذاته سواءا كان اتصالهم بها فرديا أو بواسطة المجموعة.
- يتطلب الحصول على الردِّ النهائي لدى الأغلبية، الاتصال بالإدارة حوالي أربع مرات.
- و لم يحدث أبدا أن تلقى أحدهم ردا نهائيا في المرة الأولى، مهما كان موضوع اتصاله بالإدارة.
- من النادر جدا أن يقتنع المواطن بردود الإدارة.

-انشغالات أغلب المواطنين، أي مواضيع رسائلهم الاتصالية تجاه الإدارة، تتعلق بالحياة العامة أكثر من استخراج الوثائق (كوثائق الهوية). و نادرا ما يتم تسوية هذه الانشغالات.

هذه المعلومات حول كيفية حدوث التلقي لدى المواطن، تجعل خاتمة عملية تحليل و تقييم رجع الصدى لا تتوافق فقط مع الفرضية الثانية للدراسة الحالية بل تدققها كالتالي :

رجع الصدى بين الإدارة المحلية و المواطن سلبي للغاية.

و هو أكثر ايجابية بين المواطنين، كجيران و أقارب و أصدقاء، منه بينهم وبين الإدارة.

هذا دائما، باعتبار الإدارة المحلية ما هي إلا إدارة لتلك المنظمة المتمثلة في المجموعة المحلية التي يكون المواطن عضوا فيها.

لقد أظهرت تجارب **هاوثورن** التي سبق عرضها في الإطار النظري من هذه الدراسة، أهمية الاتصال في مجموعات العمل و بالتحديد **مدى إيجابية رد فعل** أعضاءها عندما **يطَّلِعون** على مساعي الإدارة لجعلهم يتمتعون بحقوقهم (الإرتياح أثناء العمل)، و **يدركون** بذلك نظرة الإدارة إليهم كأعضاء في مجموعة هادفة لا كوسائل لتحقيق الربح لأصحاب رأس مالها **فيقتنعون** بشكل و فكرة هذه العلاقة لترتفع انتاجيتهم بشكل مبهر. حتى بدى أن الأفكار القائلة بالتأثيرات الفيزيائية و المادية (كقوة الإضاءة) على الإنتاجية (**إيجابية رد الفعل**) تكاد تكون مغلوطة أو على الأقل أنها تتلاشى و تفقد أهميتها أمام الاتصال الفعال الذي قد يُغني عنها.

هذا ما أثبتته تجارب **هاوثورن** الشهيرة و التي من مفاجآتها أن نتائجها لم تكن مقصودة أي أن أصحابها لم يكن هدفهم إظهار أهمية الاتصال بقدر ما كان البحث عن الظروف و المعايير التي ترفع الإنتاج. و انتهى الأمر بهم إلى اكتشاف أهمية **المعلومة** (اطْلاع الأعضاء عن مساعي الإدارة) و كيفية **إدراكها** (المعنى المُتلقى) و **القناعة** النهائية التي تترسخ في مرجعية الأعضاء الذين يبنون موقفهم بحرية .

و تبرز هنا تلك النظرة الانسانية للفرد و حريته، و ليس في ذلك خروج عن موضوع الاتصال الذي يرتبط دائما بالمحيط الذي يحدث فيه كالمجتمع أو تنظيم ما " فالمنعرجات التاريخية التي عرف فيها الاتصال المجتمعي تطورا قويا تبدو متطابقة مع فترات عرفت فيها، صورة الانسان و مكانته الاجتماعية، تحولات هامة هي الأخرى "[324]، و قد تنضاف الأفكار التي جاءت بها هذه التجارب فيما يتعلق بالاتصال

---

[324] Philippe Breton, Serge Proulx, op.cit,p.253

إلى تلك المنعرجات، مما يجعلها تجارب مبهرة تماما كما هوالاتصال في عالم اليوم، الذي يُخطئ الكثيرون حين يرون فيه حلا سحريا لكل مشكلات المجتمع الحديث – على حدِّ قول أحد مفكِّري الاتصال-، و يبدو هذا رأيا موضوعيا مادام الاتصال ظاهرة تنطوي على بعض الممارسات كالدعاية la propagande و التضليل la désinformation ، و هي مواضيع لا يتسع المجال هنا للتطرق إليها، و قد جاء ذكرها فقط للاشارة إلى أن سيرورة حدوث **ردِّ الفعل الإيجابي** كما بدت من خلال تجارب **هاوثورن** (الاطلاع- الادراك- الاقتناع) إنما كان محورها **المعلومة الصحيحة (الحقيقية)**، فالحقيقة تحمل قوتها في ذاتها كما يُقال. و من مميزات " ... المجتمع الجديد أو مجتمع الاتصال أنه تنظيم مجتمعي متمحور كليا على انتقال {و تداول} المعلومات"[325] .

[325] Ibid, p.253

المحور الثالث :

تحليل بُعد المواطنة « الفرضية الثالثة »

جدول رقم 58

عنوان الجدول:مدى تفضيل المواطن للتوصية و الوساطة عند اتصاله بمصالح الإدارة

مدى تفضيل المواطن لوجود توصية أو وساطة ما، عند اتصاله بمصالح الإدارة	عدد التكرارات	النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)
نــعــم	**144**	**90**
لا	16	10
الــمــجــمــوع	**160**	**100**

قراءة الجدول:

الأغلبية المطلقة من المبحوثين **90 %** يفضلون أن يكون لهم توصية أو وساطة ما عند اتصالهم بالإدارة. و الملاحظ أن هذا السلوك يكاد يكون عادة أو عرفا تقليديا ، بل لازمة من لوازم تعامل المواطن مع مصالح الإدارة.

جدول رقم 59

عنوان الجدول: الوسيط المفضل لدى المواطنين عند الاتصال بمصالح الإدارة

الوسيط المفضل لدى المواطن عند اتصاله بالإدارة	**عدد التكرارات**	**النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)**	**العدد الفعلي للمجيبين**	**النسبة إلى العدد الفعلي للمجيبين (%)**
الموظفين	82	51,3	82	**56.93**
الموظفين+المنتخبين	24	15,0	24	16.67
الموظفين+طرف من خارج الإدارة	15	9,4	15	10.42
الموظفين+المنتخبين+طرف من خارج الإدارة	14	8,8	14	9.71
الموظفين+الجمعيات	5	3,1	5	3.46
المنتخبين	4	2,5	4	2.78
المجموع	16-160	10-100	144	100

قراءة الجدول:

يبين هذا الجدول **ترتيب** الوسـطـاء المفضلين حسب عدد المواطنين الذين يفضلون كل واحد منهم (الوسطاء) .

و يبدو أن الموظفين هم الوسطاء المفضلون لدى الأغلبية المطلقة **56.93 %** ، ليأتي بعدهم أربع(04) مزائج من الوسطاء يحضر فيهم الموظفون دائما (**16.67% ، 10.42% ، 9.71 % ، 3.46 %**).
و نجد المنتخبين المحليين في المرتبة الأخيرة بنسبة ضئيلة جدا **2.78% .**

و نلاحظ أن عدد المجيبين قد عاد مجددا إلى التناقص، لوجود **10 %** منهم لا يفضلون أبدا الوساطة. (حسب إجاباتهم على السؤال السابق)، مما يجعلهم غير معنيين بهذا السؤال الذي يبحث عن الوسيط المفضل.

لو نأخذ بعين الاعتبار ما جاء في أدبيات هذه الدراسة حول العلاقات العامة كمجال من مجالات الاتصال في المنظمة ، بالإضافة إلى الملاحظات الميدانية حول غياب من يتكفل بالاتصال كوظيفة في الإدارة المحلية ، مع هذه النتائج التي أظهرت أن الأغلبية المطلقة من المستجوبين يفضلون وجود وسيط عند اتصالهم بالإدارة بل إن ذلك يبدو كلازمة من لوازم تعاملهم معها، و أغلبهم على الاطلاق يفضل أن يكون وسيطهم موظفا إداريا، علما أن هذا الموظف يقدم خدمة الوساطة بشكل غير رسمي طبعا. حيث سبق و أن أظهرت النتائج غياب وظيفة الاتصال في التنظيم الرسمي، فيمكن إذن القول أن ظاهرة **الوساطة ما هي إلا الشكل غير الرسمي للعلاقات العامة في المنظمة.**
و بما و أن الهدف الرئيسي للعلاقات العامة هو تحسين علاقة الأعضاء و المتعاملين مع المنظمة و تقوية شعورهم بالانتماء إليها. فإن هذا الشكل غير الرسمي الذي تتم به، يجعل تلك الأهداف تتحقق لمن يقوم بذلك و يقدم خدمة الوساطة، أي للموظف الوسيط بدلا من المنظمة.
و المختصر هو أن :

غياب العلاقات العامة قد أدى إلى وجود علاقات خاصة،

و ما المحاباة و المحسوبية و ما شابه ذلك إلا تحصيل حاصل.

هذا لأن الاتصال وظيفة متجذرة في بنية أي منظمة و لأننا لا يمكن أن لا نتصل.

بل إن المنظمات المتطورة اليوم أصبحت تستعمل أدوات التشخيص و الاستماع، من أجل اكتشاف قنوات الاتصال غير الرسمي لتتبناها رسميا و تستثمرها لصالح المنظمة ككل، من خلال تحسين صورتها و تقوية مكانتها و هيبتها، إنْ لدى أعضاءها أو لدى المتعاملين معها على حد سواء.

و يندرج ذلك في سياسة الاتصال للعلاقات العامة كما سبق شرحه في الجزء المخصص لمجالات الاتصال في المنظمة من المبحث الثاني لهذه الدراسة.

إن تمكن الإدارة المحلية من ضمان المشاركة وبالتالي تحقيق الشمولية {والإندماجية} في الوسط المحلي، إنما يجعلها تحقق أحد الأدوار الأساسية للدولة، و كما سبق شرحه فلكل دولة نظامها الذي يمكنها من تحقيق ذلك بما يتوافق و خصوصياتها، و يعتبر نظام اللامركزية طريقا لذلك في الأنظمة الديمقراطية، و يتجسد من خلال التمثيل و النيابة عن طريق الإنتخاب.

ومن وجهة نظر **ميشال كروزييه Michel Crozier**، يكون "... من الصعب إيجاد سياسة فعالة وواقعية –في عالمنا المعقد- من دون التعاون الفعلي والملموس للمواطنين الذين يتحملون الجزء الأكبر من الجهد الجماعي... وتستطيع الدولة اعتبار نفسها فعالة عندما تكون قادرة على الإستماع فعليا للمجتمع وفهم المواطنين وبالتالي خدمتهم، وذلك بمساعدتهم على تحقيق أهدافهم بأنفسهم "[326]

وبالتالي فالدور الحقيقي للدولة ليس تقديم الخدمات –وإن كان لابد من ذلك من خلال المؤسسات العامة - بقدر ما هو تقديم كل ما من شأنه تفعيل وتحقيق المشاركة وتوفير الوسائل والقنوات والمؤسسات والإمكانيات التي تمكن المواطنين و المجموعة المحلية بِرِمَّتِهَا من أن تنشط كتنظيم ليحقق المواطنون أهدافهم بأنفسهم من خلال ممثليهم الذين يتم اختيارهم بدقة و يكونون في اتصال دائم معهم ، حيث يعمل المنتخبون على تمثيل مواطنيهم أكثر من ممارسة الوصاية أو الأبوة عندما يتخذون القرارات بدلا عنهم أكثر مما تكون نيابة عنهم و تمثيلا لهم. فالمجموعة المحلية هي جميع مواطني الإقليم وليست فقط ممثليهم المتواجدين في الإدارة المحلية. و التمثيل الذي يفتقر إلى الاتصال المستمر بين الطرفين يتحول إلى وصاية تعتبر المواطن فاقدا للأهلية!.

والمنتخب يجب أن يلعب دور الوسيط الدائم بين الإدارة المحلية والمواطن، ليس فقط بنقل الإنشغالات والتعبير عنها في الإجتماعات الرسمية إنطلاقا من تقييم يكاد يكون شخصيا، أو ناتجا عن نقاش متبادل بين مجموعة منتخبين أو مسؤولين، بل بالعمل على توفير وسائل وآليات الاتصال بين المواطن والإدارة، والسهر على تسهيل وتفعيل مشاركته في اتخاذ القرارات الخاصة بالمجموعة المحلية وتسيير شؤونها العامة.

---

[326] Michel crozier, *Etat modeste, Etat moderne : Strategies pour un autre changement*, Edition Fayard, France, 1997, p.11

" ... إنه تصور {حديث} لدور المنتخب... فهل سيتقبّل بأن يكون كرئيس فرقة موسيقية (Chef d'orchestre)، أو كمنشط لإجراءات النقاش العام، {من أجل اتخاذ القرارات بصفة جماعية}، و يكتفي بذلك أم سيبقى سيِّد القرار بشكل احتكاري ؟ "[327].

" يجب على الإدارة المحلية أن تبحث عن وسائل جديدة... لمساعدة المواطنين على المشاركة في النقاشات حول الرهانات الإجتماعية... كتحسيس السكان الذين لا يشاركون وتوعيتهم.
وفي هذا الإطار نجد مثلا أن مدينة **كالغاري Calgary** قد صممت دليلا يساعد المواطنين على تحديد الحاجات ذات الأولوية في أحياءهم وتحديد التدخلات ذات الأسبقية، ... كما يمكن جعل أيام الاستشارات أو المنتديـــات العامة أياما للتوقف عن العمل "[328] ، تشجـــيعا للمشاركة و هذا في إطـــار نزع الحواجز و العوائق و استبعاد كل ما من شأنه منع أو تعطيل مساهمة المواطنين .
كما نجد في الإنتشار الواسع نسبيا لتكنولوجيات الإعلام و الاتصال و التفاف الكثيرين حولها و استعمالهم لها في حياتهم اليومية، ما يدفع إلى التفكير في تطوير آليات اتصالية مدروسة لإستعمال هذه الوسائل (كالأنترنت) في مجال توسيع المساهمة الفعلية لأكبر عدد ممكن من المواطنين و تحمل مسؤولياتهم في تسيير الشأن العام.

[327] LOIC, Blondiaux. *L'idée de démocratie participative : enjeux impenses et questions récurrentes,* Novembre 2004, [www.chaire-mcd.ca/] , (26/03/2009).
[328] SHERRI, Torjman, et Eric LEVITEN-REID. Loc.cit

جدول رقم 60

عنوان الجدول: مدى اهتمام المواطن بالنشاطات العامة

مدى الاهتمام بالحضور في النشاطات العامة	**عدد التكرارات**	**النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)**
نعم	87	54.4
لا	73	45.6
المجموع	160	100,0

قراءة الجدول:

بعد إعادة تفيئة إجابات المبحوثين حسب مختلف إقتراحات هذا السؤال في الإستمارة، تَبين أن أغلبية المستجوبين يهتمون بالحضور في النشاطات العامة **54.4 %** ، و تتقارب نسبتهم مع الذين لا يهتمون بها **45.6 %** .

تبدو هذه النتائج مثيرة للفضول، حيث أن المجيبين يكادون ينقسمون إلى مجموعتين متساويتين ومتناقضتين في إجابة مفرداتهما، فكأن نصفهم يهتم بالنشاطات العامة و النصف الآخر لا تهمه نهائيا.

لذا سيتم تدقيق هذه النتائج من خلال الجدول التالي مع التفصيل فيها حسب متغير السن.

جدول رقم 61

عنوان الجدول: مدى اهتمام المواطن بالنشاطات العامة حسب متغير السن

السن / مدى الاهتمام	18-30		31-40		41-50		51-60		أكثر من 60		المجموع	
	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%
نعم	19	**11.9**	14	8.8	13	8.1	12	7.5	29	**18.1**	87	54.4
لا	25	15.6	13	8.1	14	8.8	15	9.4	6	3.8	73	45.6
المجموع	44	27.5	27	16.9	27	16.9	27	16.9	35	21.9	160	100

قراءة الجدول:

- أغلب الذين يهتمون بالنشاطات العامة **18.1%** سنهم **أكثر من 60** سنة
- يأتي الشباب الذين سنهم **18-30** سنة في المرتبة الثانية **11.9%**

و تهتم فئة المسنين بالنشاطات العامة التي تتمثل في الاحتفالات بالأعياد الدينية و الوطنية بصفة خاصة، و كذلك تكريمات للمجاهدين و عائلات الشهداء.
أما فئة الشباب فتهتم خاصة بمعارض التشغيل.

حيث تتمثل أهم النشاطات العامة التي تنظمها الإدارة المحلية في " إحياء المناسبات الوطنية و الدينية و المعارض بالاضافة لبعض نشاطات الجمعيات و المؤسسات المتواجدة عبر إقليم الدائرة "[329].
بالرجوع إلى صفات الفئة الغالبة في عينة البحث (الشباب و المسنين على حد سواء)، يبدو تنظيم النشاطات العامة بالإدارة المحلية مناسبا لاهتمامات الفئة الغالبة من المواطنين الذين يتصلون بها.

[329] مقابلة مع السيد مشبة ، رئيس مشروع بالدائرة الادارية للدرارية، بمكتبه، 2010/09/27، 9:45 صباحا.

جدول رقم 62

عنوان الجدول: مدى اطلاع المواطن على حقوقه

مدى اطلاع المواطن على حقوقه	**عدد التكرارات**	**النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)**
نعم	37	23,1
نوعا ما	87	**54,4**
لا	36	22,5
المجموع	160	100,0

قراءة الجدول:

أغلب المستجوبين **54.4 %** مطلعون على حقوقهم **نوعا ما** .
بينما انقسم الباقون إلى مجموعتين متساويتين تقريبا بين الذين يرون أنهم مطَّلعون تماما على حقوقهم كمواطنين **23.1 %** و الذين نفوا تماما اطلاعهم عليها **22.5 %.**

و عليه يمكن القول أن اطلاع المبحوثين على حقوقهم كمواطنين متوسط على العموم.

جدول رقم 63

عنوان الجدول: مدى اطلاع المواطن على واجباته

مدى اطلاع المواطن على واجباته	**عدد التكرارات**	**النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)**
نعم	89	**55,6**
نوعا ما	51	31,9
لا	20	12,5
المجموع	160	100,0

قراءة الجدول:

أغلب المبحوثين **55.6 %** أجابوا بأنهم مطلعون **تماما** على واجباتهم، بينما **31.9 %** يرون أن اطِّلاعهم عليها **متوسط** ، و يأتي في المرتبة الأخيرة **12.5 %** و هم الذين يرون أنهم **غير مُطَّلعين** على واجباتهم.

جدول رقم 64

عنوان الجدول: المصادر الرئيسية لاطلاع المواطن على المشاريع و الانجازات في إقليمه

مصادر اطلاع المواطن على المشاريع المنجزة في محيطه الإقليمي	**عدد التكرارات**	**النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)**
المداولات	0	0
مزيج يحوي المداولات	0	0
الجمعيات	0	0
المنتخبين(م.ش.ب أو ولائي)	3	1.9
الإدارة (موظفين، اعلانات	0	0
و.إ.ج(الصحف)	4	2.5
و.إ.ج (إذاعة، تلفزيون)	0	0
صدفة(ملاحظة في عين المكان،مواطنين آخرين ...	60	37.5
مزيج آخر(لا يحوي المداولات)	**91**	**56.9**
لا توجد أي معلومات	2	1.3
المجموع	160	100

قراءة الجدول:

بعد إعادة تفيئة الاجابات المقترحة في الاستمارة إلى الفئات المبينة في هذا الجدول تبيَّن ما يلي :

- أنه يوجد من بين المبحوثين من ليس لديه أي معلومات نهائيا **1.3 %** ،
- ومن لديهم معلومات يتوزعون حسب مصادر معلوماتهم كالتالي:

- أغلبية المستجوبين **56.9%** مصدر اطلاعهم الرئيسي على ما يُنجَز في محيطهم عبارة عن مزيج من الوسائل المتاحة لكنه لا يحتوي نهائيا على المداولات.
- وتأتي الصدفة في المرتبة الثانية لدى **37.5%** منهم.
- يليها المنتخبون**1.9%** و وسائل الاعلام (الصحف)**2.5%** بنسب متقاربة و ضئيلة جدا.
- و لا أحد يعتمد على المداولات سواءا وحدها أو حتى في مزيج يحويها. و الأمر سيان بالنسبة للجمعيات.

و معلوم أن هاتين الأخيرتين (المداولات و الجمعيات) يفترض بهما أن تكونا مصادر رئيسية لإطلاع المواطن على ما يُتخذ من قرارات في إقليمه سيما ما يتعلق بالمشاريع و الانجازات.

و تؤكد هذه النتائج تلك الملاحظات الميدانية التي تم إدراجها في تحليل المحور الأول حول مدى حصول المواطن على المعلومات التي يحتاجها.

كما أن هذه النتائج تثبت أن المستجوبين لا يعانون فقط نقصا فيما يحتاجونه من معلومات، بل حتى فيما يجب أن يتوفر لهم كحد أدنى حتى يتمكنوا من أداء دورهم و واجبهم كمواطنين .

لكن الموضوعية تقتضي أن نفترض أن المواطن في حد ذاته قد لا يهمه أداء هذا الدور و المشاركة برأيه. و هو ما سيتم استبيانه من خلال الجداول الموالية.

جدول رقم 65

عنوان الجدول: مدى وجود رأي خاص لدى المواطن حول المشاريع المنجزة في محيطه

مدى وجود رأي خاص حول المشاريع	عدد التكرارات	النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)
دائما	118	**73,8**
أحيانا	42	26,3
أبدا	0	0
المجموع	**160**	**100,0**

قراءة الجدول:

يُظهر هذا الجدول أنه لا يوجد مواطن واحد من المستجوبين نفى قطعا أن يكون لديه رأي خاص حول ما يُنجز في محيطه الإقليمي من مشاريع، بل إن الأغلبية المطلقة **73.8 %** منهم، لديهم **دائما** رأي في ذلك أما الباقين **26.3 %** فيكون لهم رأي **أحيانا**.

و هذا يدل على اهتمام المواطن بما يُتَّخذُ في محيطه من قرارات، خاصة ما تعلق منها بالمشاريع و بناء الهياكل المختلفة و قد أظهرت النتائج أن أغلب المستجوبين لديهم رأي حول كل المشاريع و الباقون لهم رأي حول بعضها، و لا يوجد من ليس لديه رأي أبدا.

جدول رقم 66

عنوان الجدول: مـــدى محاولة توصيل المواطن لرأيه إلى مصالح الإدارة

مدى محاولة توصيل الرأي لمصالح الإدارة	عدد التكرارات	النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)
دائما	29	18,1
أحيانا	22	13,8
لا	109	**68,1**
المجموع	160	100,0

قراءة الجدول:

الأغلبية المطلقة **68.1 %** من المستجوبين لا يحاولون **أبدا** توصيل رأيهم للادارة المحلية، على عكس نسبة ضئيلة منهم **18.1 %** الذين يحاولون توصيل رأيهم **دائما**، في حين نجد القليل منهم **13.8 %** يحاولون ذلك **أحيانا**.

و الجدول التالي يدقق في أسباب عدم محاولة توصيل المواطنين لرأيهم إلى الإدارة المحلية سواءا كان ذلك دائما أو أحيانا.

جدول رقم 67

عنوان الجدول: أسباب عدم محاولة توصيل المواطن لرأيه إلى مصالح الإدارة

أسباب عدم محاولة المواطن توصيل رأيه للادارة	**عدد التكرارات**	**النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)**	**العدد الفعلي للمجيبين**	**النسبة إلى العدد الفعلي للمجيبين (%)**
إبداء الرأي ليس حقا	16	10,0	16	12.2
جهل كيفية إبدائه	22	13,8	22	16.78
رأي المواطن لا يهم الإدارة	90	56,3	90	**68.7**
أخرى	3	1,9	3	2.28
المجموع	29-160	18.1-100	131	100

قراءة الجدول:

لأغلبية المطلقة من المستجوبين **68.7 %** يعود سبب عدم محاولتهم توصيلَ رأيهم للادارة المحلية، إلى اعتقادهم أن **رأيهم لا يهمها**، بينما **16.78%** لا يعرفون كيف يمكنهم ذلك، كما تبيَّن أن **12.2%** من المبحوثين يعتقدون أن **ذلك ليس من حقهم** .

و نسجل أن عدد المجيبين قد عاد إلى التناقص، لوجود **18.1 %** منهم يحاولون **دائما** توصيل رأيهم للادارة، حسب إجاباتهم على السؤال السابق، و بالتالي فهم غير معنيين بهذا السؤال الذي يبحث عن أسباب عدم توصيل الرأي.

جدول رقم 68

عنوان الجدول: مدى إدراك المواطن لدور الإدارة المحلية

دور الإدارة المحلية هو التكفل بالشؤون الموكلة إليها دون مساهمة أو إشراك لأي طرف آخر	عدد التكرارات	النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)
نعم	26	16,3
لا	134	**83,8**
المجموع	160	100,0

قراءة الجدول:

يُظهر هذا الجدول أن الأغلبية المطلقة **83.8 %** يدركون أن الإدارة المحلية تحتاج إلى مساهمة و مشاركة أطراف أخرى حتى تتمكن من أداء دورها، و بطريقة أخرى يبدو أن أغلب المبحوثين يُدركون تلك الحقيقة الهامة و هي أن الإدارة المحلية لا يمكنها أداء دورها إلا بإشراك أطراف آخرين. فالمشاركة هي قوام الإدارة المحلية و المواطنة في النظام الديمقراطي، كما سبق توضيحه عبر مختلف أجزاء الفصل الثاني من هذه الدراسة.

و قد أظهرت هذه النتائج أن **أغلب المبحوثين لديهم تصور للمنظومة المحلية يرتكز على المشاركة.**

بقي الآن أن نعرف تصورهم لهؤلاء الأطراف الذين يشاركون الإدارة المحلية في تأدية مهامها، و بالتحديد معرفة ما إذا كان المواطنون يتصورون أنفسهم من بين هؤلاء الأطراف، و إن كانوا يدركون أن كونهم مواطنين فهذا يجعل لهم دورا في تسيير شؤون منظومتهم المحلية .

جدول رقم 69

عنوان الجدول: إدراك المواطن لدوره في المجموعة المحلية

المساهمة التي يمكن أن يقدمها المواطن	عدد التكرارات	النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)	العدد الفعلي للمجيبين	النسبة إلى العدد الفعلي للمجيبين (%)
رأيه	116	72,5	116	86.57
رأيه + التطوع	18	11,3	18	13.42
ليس عليه المساهمة بشيء	0	0	0	0
أخرى	0	0	0	0
المجموع	26-160	16.3-100	134	100

قراءة الجدول:

الأغلبية المطلقة **86.57 %** يرون أن دور المواطن هو المساهمة برأيه، و البقية **13.42%** يرون أن عليه التطوع بالإضافة إلى إبداء رأيه. و لا أحد منهم أجاب بأن المواطن معفي تماما من المساهمة، أو أن عليه تقديم أي مساهمات أخرى بخلاف الرأي و التطوع.

و النتيجة هي أن المجيبين على هذا السؤال جميعهم يتفقون على أن للمواطن دورا يتمثل في إبداء الرأي.

و نسجل أن عدد المجيبين قد عاد للتناقص، لوجود **16.3 %** منهم لا يدركون دور الإدارة المحلية حسب إجاباتهم على السؤال السابق، و بالتالي فهم غير معنيين بهذا السؤال.

جدول رقم 70

عنوان الجدول: مدى رضا المواطن على عملية الاتصال بينه و بين الإدارة

مدى الرضا على عملية الاتصال بين الإدارة و المواطنين	عدد التكرارات	النسبة إلى مجموع العينة المبحوثة (%)
مرضية جدا	0	0
مرضية نوعا ما	38	23,8
سيئة نوعا ما	65	40,6
سيئة جدا	57	35,6
الــمــجــمــوع	160	100,0

قراءة الجدول:

جاء هذا السؤال كحوصلة عامة لمعرفة رأي المواطن في عملية الاتصال بينه و بين الإدارة من خلال معرفة انطباعه و مدى رضاه الشخصي عن الكيفية التي يعيش بها اتصاله بالإدارة.
و قد تراوحت الإجابات بين **سيئة نوعا ما 40.6 %** و **سيئة جدا 35.6 %** و **مرضية نوعا ما23.8 %**، بينما لا يوجد مواطن واحد راضٍ تماما عن عملية الاتصال بينه و بين الإدارة.

و عليه يمكن القول أن الأغلبية المطلقة **76.2 % = 40.6 % + 35.6 %** ، يجدون عملية الاتصال بينهم و بين الإدارة **سيئة** على العموم.

و محصلة تحليل نتائج الاستبيان الخاصة بمحور المواطنة هي :

- غياب العلاقات العامة أسس لظهور علاقات خاصة (الوساطة، المحسوبية... إلخ)
- بغض النظر عن أهدافها، فالنشاطات العامة مناسبة لأغلب الفئات التي تتصل بالإدارة.
- بغض النظر عن مصادره، فإن الاطلاع على الحقوق متوسط على العموم، بينما تبين أن الأغلبية مُطَّلعون تماما على واجباتهم.

- المصادر الرئيسية للاطلاع على أهم القرارات عبارة عن مزيج من الوسائل تغيب فيه تماما المصادر المضمونة قانونا(كالمداولات)، أو بمحض الصدفة (كالملاحظة في عين المكان)

-أغلب المستجوبين لديهم رأي خاص حول ما يُنجز في محيطهم الإقليمي، لكنهم لا يحاولون توصيله للادارة لإعتقادهم أن رأيهم لا يهمها، مع أنهم يدركون أن إبداءه أساسي حتى يكون تسيير شؤون منظومتهم المحلية ممكنا و مؤسسا، و لدى بعضهم استعداد للتطوع من أجل ضمان تسيير حسن لهذه الشؤون.

- أغلب المستجوبين غير راضين على عملية الاتصال بينهم و بين الإدارة المحلية، و يجدونها سيئة.

تسمح هذه النتائج بمعاينة بُعد المواطنة من خلال بعض المعطيات و المؤشرات الاتصالية، لإثبات الفرضية الثالثة كالتالي:

الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن لا يؤسس للمواطنة.

حيث تبيَّن أن العلاقات بين الإدارة و المواطن هي في الواقع علاقات بين الموظفين و المواطن، و لأنه لا يمكن أن لا نتصل فيبدو أن الكل في الإدارة يتصل ما عدا الإدارة في حدٍّ ذاتها نظرا لغياب هيكلة خاصة بالاتصال و العلاقات العامة .

و على أساس أن " جوهر الإدارة المحلية هو تسيير مجموع الحاجات المشتركة لعامة سكان الإقليم الجغرافي... "[330]، أي أن الإدارة المحلية، جهاز منظم يسمح بمشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات بشكل جماعي، " وتعتبر المشاركة الشعبية... مدخلا سليما لإصلاح الإدارة في الإدارة الحكومية... وهي الأساس في تحسين الاتصالات بين المواطنين والحكومة ". [331]

و قد استخلصت هذه الدراسة في جزءها النظري بعض الأبعاد أو العنــاصر الاتصالية للمواطنة و مشاركة المواطنين في الحياة العامة و تتمثل على وجه الخصوص فــي :

[330] Marie- Christine Rouault, op.cit, p.84

[331] د. أحمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص. 32

- توافر وتقاسم المعلومات حول الموضوعات محل الإهتمام المشترك (كالحقوق، الواجبات و القرارات)
- تبادل الآراء بين الأطراف الأعضاء (إرسال وتلقي أو إرسال و رد) حول هذه الموضوعات.
- تكوين رأي مشترك إلى حد ما، واتخاذ قرار محدد في إطار جماعي.

و قد كانت هذه العناصر من بين المؤشرات التي حاولت استمارة البحث الحالي التقصي عنها، و أظهرت النتائج عدم توفر هذه العناصر بالشكل الذي يؤسس للمواطنة.
و يُعتبر تحديد حاجات و انشغالات المواطنين و توفير فرصة توصيلها للادارة و توعيتهم بدورهم للمشاركة، كلها من مهام الإدارة المحلية في حد ذاتها.حيث نجد في عدة بلدان متقدمة محاولات جادة لخلق آليات تحقق ذلك، كتلك اللجان في مدينة **مونتريال Montréal** الكَندية، التي تعمل على " ... إزالة الصعوبات والموانع الموضوعية والملموسة في الواقع والتي تعيق المشاركة، من خلال إستحداث آليات (كاللِّجان) التي تهتم بتحديد ودراسة هذه الموانع وكذا اهتمامات وانشغالات السكان ووضع مشاريع وإجراءات خاصة للتكفل بها والرد عليها... و في مدينة **كالغاري Calgary** {بكندا}، تم تصميم دليل يساعد المواطنين على تحديد الحاجات ذات الأولوية في أحياءهم وتحديد التدخلات ذات الأسبقية، ..."[332]

و في فرنسا " أصبح المنتخبون غير قادرين على تقديم مقترحاتهم حول مشاريع التهيئة دون أن يُعبِّر السكان عن احتياجهم لها... من خلال مشاركتهم في النقاش العام ...(في لجان الأحياء مثلا)... كما يساعد ذلك على الإنقاص من الإنتقادات... ومن خلال النقاش الواسع يتم تجاوز المصالح الخاصة {الضيقة} للوصول إلى حالة من الوعي الجماعي. ويتجسد ذلك عمليا بإعداد ما يسمى بالإجراءات التأطيرية (كالمواثيق والقوانين)، التي تصبح بمثابة المرجع بالنسبة لكل الأطراف (المنتخبين، أصحاب الأشغال، الموظفين، الجمعيات والسكان... إلخ). إن هذا من شأنه الإرتقاء بالمواطن وجعله طرفا متمدنا... أي مساعدته على تجاوز السلوكات العدوانية وغير الحضارية (المواطن العدواني، المواطن المزعج) "[333].

---

[332] SHERRI, Torjman, et Eric LEVITEN-REID. *Le rôle social de l'administration locale*, Mars 2003, [www.caledoninst.org], (26/03/2009).

[333]VIRGINIE, Waechter. *Quel modèle de relation entre l'organisation municipale et l'usager- citoyen depuis la décentralisation ?*,2002/2-3, [www.cairn.info/revue-flux-2002-2-page-7.htm], (26/03/2009).

المطلب الثالث : الاستنتاجات العامة

لا يوجد اتصال يحدث خارج سياق وضعية محددة، تعطي معنى للتبادلات ، و تتدخل بعناصرها لتوجيه شكل و محتوى هذه التبادلات.[334]

وبالنظر إلى المجموعة المحلية كمنظمة وللمواطن كعضو فيها فقد حاولت هذه الدراسة الميدانية استقراء:

- أهم عناصر الوضعية التي يحدث الاتصال المدروس في سياقها
- كيفية تدخل هذه العناصر و توجيهها لشكل هذا الاتصال من خلال ثلاث أبعاد:
  - التبادل الاتصالي
  - رجع الصدى
  - بُـــعد المواطنة

1)- الاستنتاجات الخاصة بمجتمع البحث و خصائصه:

أ - الخصائص و المميزات الاتصالية لعينة المواطنين :

تتكون أغلبية المواطنين الذين يتصلون بمصالح الدائرة الإدارية للدرارية من فئتين :

- شباب سنهم من 18-30 ، ذوي مستوى تعليمي عالي ، و غير مستقري المهنة (عمال مؤقتين)
- أو هم مسنون (أكثر من 60 سنة)، متقاعدين و ذوي مستوى تعليمي متوسط أو اكمالي.

أي أن أغلب المواطنين الذين يترددون على مصالح الإدارة هم إما شباب غير مستقري المهنة، أو مسنون متقاعدون، لكن كلتا الفئتين ذات صفات تؤهلها لتبادل الاتصال بالنظر إلى سن مفرداتها و مستواهم التعليمي و وضعهم المهني. حيث أن الشباب غير مستقري المهنة هنا هم من ذوي المستوى التعليمي العالي، و يبدو أن ذلك يجعلهم مؤهلين للاتصال و الوعي و الإدراك رغم كونهم شباب، أما المسنون المتقاعدون فهم من ذوي المستوى المتوسط و إن كان مستواهم التعليمي كذلك فإن كونهم متقاعدين و ما قد اكتسبوه من تجارب في حياتهم يبدو كفيلا بجعلهم يتصلون بمصالح الإدارة بصفتهم مواطنين.

و بالنظر إلى الجماعة المحلية كمنظمة بشرية، و للمواطن كعضوٍ فيها، تبيَّن أن :

- المبحوثين الذين يترددون على مصالح الإدارة المحلية من الشباب المتعلمين لا يكتفون بالوضعية الاتصالية التي تسمح لهم فقط بتثبيت هويتهم كمواطنين من خلال إستخراجهم لوثائق الهوية، بل يتعدون

[334] Alex Mucchielli,op.cit,p I

ذلك إلى كل ما يرتبط بعضويتهم في المجموعة المحلية ، حيث يسعون إلى الاطلاع و محاولة فهم و تفعيل حقوقهم (ايداع مختلف الطلبات و الملفات ...الخ) و تقديم مساهماتهم حسب ما يرونه ممكنا بالنسبة لهم كمواطنين.

و تكامل المتغيرات الثلاث للدراسة الحالية ، يبدو سهلا لدى هذه الفئة حيث أن مرحلة الشباب تتميز بحب الاطلاع (ارادة الاتصال أو الحافز) و القدرة الفيزيائية (الحضور الفيزيائي و الذهني للقيام بالاتصال) إلى جانب عنصر التعلم (هم من ذوي مستوى التعليم العالي) و بالتالي تظهر لديهم سهولة نسبية في التعامل الاتصالي (الارسال و التلقي، الفهم و الإدراك) .

و إلى جانب إرادة الاتصال و الادراك نجد أن هذه الفئة تتوفر نسبيا على عنصر الوقت أو التفرغ ، الذي يتناسب مع أوقات عمل الإدارة (هم عمال مؤقتون).

- إذا كانت المجموعة الأولى تتصف بإرادة الاتصال فإن فئة المسنين ذوي المستوى التعليمي المتوسط و المتقاعدين يمكن وصفها بالاصرار على الاتصال، أو ما يشبه العودة إلى التفاعل الاتصالي مع الإدارة المحلية. فالملاحظ لدى هذه المجموعة أن مفرداتها يرون في التقاعد فرصة لتسوية أمور عالقة مع مصالح الإدارة.

ب - الخصائص و المميزات الاتصالية للدائرة الإدارية للدرارية :

في غياب الاتصال كوظيفة، فإن **كل من في الإدارة يتصل ماعدا الإدارة في حدِّ ذاتها**، كما أن التكفل بالتعامل مع المواطن و توجيهه يكاد يكون **مسألة أمنية**. و كأن التوجيه على حدِّ تعبير أحد الموظفين في الإدارة المحلية بالعاصمة، يشبه عمل شرطي المرور الذي تزداد أهميته أثناء الازدحام (أيام الاستقبال).

و تتلخص أهم المعطيات التي ارتكز عليها هذا الإستنتاج العام في :

- غياب مصلحة أو موظفين **يختصون** بتقديم المعلومات للمواطن عندما يتوجه للإدارة كفرد .

- مهمة الاتصال أو تمثيل الإدارة كطرف في الوضعيات الاتصالية التي تجمعها بالمواطن كفرد ، انما يتقاسمها عدد غير محدد من الموظفين و تتم بصورة غير منظمة ، دون تنسيق مسبق و يمكن اعتبارها عملية ظرفية ترتبط على العموم بأيام الاستقبال و تفتقر الى المتابعة النظامية .

- في حالات أخرى ، قد يتكفل بها أول شخص يلتقيه المواطن في الإدارة ، كعون الأمن أو موظف الشباك الذي قد لا يجيبه، و إن فعل فإن ذلك يتم بالموازاة مع قيامه بمهامه مما يربك الاتصال خاصة عندما يبدأ الواقفون في الطابور بالتذمر. و قد يحدث أحيانا أن يوجهه عون الأمن أو موظف الشباك إلى

موظف آخر بعد أن يُقيِّم المسألة التي جاء من أجلها المواطن و يرى أنها تستدعي الاتصال بأحد الموظفين أو ربما المسؤولين، دون أن يكفل له تحقق الاتصال بهؤلاء.

- كثيرا ما يتولى المواطن بنفسه عملية التنسيق بين مختلف هيئات الإدارة المحلية، عندما يتعلق الأمر بشأن يخصه و يتطلب تدخل أكثر من جهة إدارية، ليجد نفسه في ما يشبه المتاهة، أمام تعــقيدات الإدارة و العلاقات التنظيمية التي تربط مختلف وحداتها.

- النصوص القانونية الخاصة بمهام و صلاحيات الهياكل الأساسية للدائرة الادارية، لا تتضمن صراحة التعامل مع المواطن بصفته فردا يقصد الإدارة، إلا في مهام مندوب الأمن، في النقطة المتعلقة بضمان الأمن داخل مقر الدائرة، مما يعطي للعلاقة القائمة بين المواطن و الإدارة ملامح مسألة أمنية.

ج - خصائص و مميزات الوضعية الاتصالية التي تجمع بين الدائرة الإدارية للدرارية و مواطنيها:

من خلال الخصائص و المميزات الاتصالية التي تم استنتاجها أعلاه عن كل طرف من طرفي الاتصال المدروس يمكن أن نلمس وجود تباين في استعدادات كل من الطرفين للاتصال ، مما ينعكس على صورة كل طرف لدى الآخر و بالتالي ما يتوقعه و ينتظره منه.

و هو ما من شأنه تغذية تلك الاضطرابات التي قد تنعكس على شكل تصادمات في المواقف و الآراء ، كما أن استمرارها قد يتطور في شكل أزمات حقيقية، تتعدى المشكل الاتصالي إلى مجالات أخرى تمس بالثقة بين المواطن و الإدارة ، و المشاركة في كل أوجه الحياة العامة ، بل و أكثر من ذلك.

2)- الاستنتاجات الخاصة بالتبادل الاتصالي:

توصلت هذه الدراسة إلى أن الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن غير تبادلي، و يكاد يكون في اتجاه واحد، صاعد من المواطن إلى الإدارة. و ذلك بناءا على الحقائق التالية :

أ- مميزات وسائل الاتصال المستعملة :

- تختلف الوســـائل المستعملة في الارســـال عن تلك المستعملة في التلقي، فبعض المبحوثين قد تخلوا في التلقي عن الوســـائل الكتـــابية و الشفهية التي يستعملونها في الارسال و عوّضوها بالمزج بين عدة وسائل.

- الاتصال الشفهي هو الوسيلة الأكثر استعمالا في التوصيل، حيث نجد أن نسبة **44.38** % من المبحوثين يعتمدون عليه وحده كوسيلة إرسال.

- وجود ظاهرة المزج بين عدة وسائل للاتصال سواءا في الارسال أو التلقي.

-الاعتــماد علـــى التنويـــع و المزج بين وســـائل الاتصال في عملية التلقي و الحصول على المعلومات، أكثر منه في عملية توصيل الانشغالات لمصالح الإدارة.

- المزج بين عدة وسائل هو الأكثر استعمالا في التلقي حيث أن **61.25** % من مفردات العينة يعتمدون عليه وحده في الحصول على المعلومات.

- ينعدم استعمال المبحوثين للوســائل الكتــابية في التلقي، بينما يستعملهـــا **15.61**% منهم في التوصيل.

- لا يوجد أي مواطن يعتمد في اتصــــاله بمنظـــومته المحلية على وســـائل الاعلام و الاتصال الجماهيري وحدها - سواءا للتوصيل أو حتى للتلقي و الاطلاع على ما يهمه من معلومات- لتبقـــى هذه الوســـائل إضـــافية لدى من يعتمدون مزج الوسائل .و الأمر سيان بالنسبة لوسائل الاتصال الجمعي.

- الهاتف غير مستعمل على الاطلاق سواءا في الارسال أو التلقـــي، لأن استعماله في الاتصال بالإدارة يتصف بصعوبة كبرى و يتطلب معلومات و حتى مهارات، قد لا تتوفر لدى الجميع.

- استخدام التكنولوجيات الحديثة للاتصال نادر جدا و بعيد عن الفعالية.

- الهندسة المعمارية للادارة تحمل دلالة المعاناة، لأنها لا تسهل بما يكفي عملية الاتصال خاصة بالنسبة للمواطن الذي يعاني من عوائق فيزيولوجية كالتقدم في السن.

و وسائل الاتصال غير اللفظي بين الإدارة المحلية و المواطن تتسم على العموم بـــالجمود والرتابــة،حيث يستجيب هذا الاتصال للعفوية أو الصدفة أكثر منه للتنظيم ووسائل التحكم المدروس، وهذا نظرا إلى عـــدم الإهتمام بالبث عبر وسائله، بل أحيانا عدم التفطن بوجود رسائل اتصالية تمر عبر هذه الوسائل الموجـــودة في الواقع وعدم الوعي بإمكانية البث عبرها كطريقة للإتصال.

- وجود علاقة واضحة بين المستوى التعليمي و مدى استعمال أغلب أنواع وسائل الاتصال، حيث أنه يميل عموما للتزايد بتزايد المستوى التعليمي للمبحوثين خاصة منها الوسائل الكتابية في عملية الارسال.

- توجد علاقة بين نوع الوسيلة المستعملة في الاتصال و الهدف من عملية الاتصال، حيث أن المواطن يختار و ينتقي الوسيلة التـــي تتناسب، ليس فقط مع محتوى رسالته، بل مع الهدف من اتصاله أيضا.

ب- مميزات الحصول على المعلومات :

- حصـــول المواطن علـــى المعلـــومات من الإدارة، نادر في الغالب مهما كان سنه أو مستواه التعليمي أو مدى توفر الوقت لديه للاتصال بها.
- غياب أي آلية واضحة لمراقبة مدى تطبـــيق القـــوانين الخـــاصة بضمـــان حق المواطن في الإطلاع على المعلومات التي يحتاجها و المداولات و أشغال المجالس الشعبية، و كل ما يتعلق بتفعيل حقه في المشاركة في تسيير شؤون المجموعة المحلية.

ج- مميزات سيرورة الاتصال بين الإدارة و المواطن : يتسم الاتصال المدروس بالمرحلية:

أ- الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن كفرد :

- المواطن كفرد يعتمد في اتصاله بإدارة منظومته المحلية على الاتصال الشفهي بالدرجة الأولى و يأتي المزج بين عدة وسائل في المرتبة الثانية، إلا أن حصوله على المعلومات من الإدارة نادر في الغالب. مع استبعاد أن يكون لسنه أو مستواه التعليمي أو حتى مدى توفر الوقت لديه دور في ذلك.
- تسجيل نقص واضح في التكفل بالاتصال لدى الطرف الثاني للاتصال و المتمثل في الإدارة، التي تبقى استعداداتها لهكذا اتصال تكاد تكون معدومة.

ب- الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطنين كمجموعة:

- الأغلبية المطلقة للمواطنين كمجموعة، يتناقشون فيما بينهم حول انشغالاتهم المشتركة
- أطراف النقاش بالنسبة للأغلبية المطلقة هم الجيران، الأقارب و الأصدقاء، دونا عن الاداريين (مسؤولين و موظفين) و المنتخبين و حتى الجمعيات. رغم أن المنتخبين ليسوا إلا ممثلين للمواطنين في مجالسهم، و لعل من أساسيات التمثيل ضمان الاتصال بين الطرفين و ليس بين المنتخب و ناخبيه فقط . و يختلف الأمر طبعا عن الوصاية أو الولاية الشرعية.
- مكان الاتصال بين أغلب المواطنين كمجموعة يكاد يكون دائما خارج الإدارة (بالبيت، الشارع، المقهى و ما شابه ذلك)، و بعيدا عن الجمعيات.
- يفضي نقاش أغلب المواطنين إلى تعاونهم من أجل الاتصال بالإدارة لنقل انشغالاتهم إليها.
- كثيرا ما يتمكن المواطنون من توصيل انشغالاتهم للادارة، حيث لم يصرح أحد بأنه لا يتمكن أبدا من ذلك.
- هذا رغم أن عملية التوصيل هذه ، صعبة لدى الأغلبية.

و تتصف المرحلية في الاتصال المدروس (بين الإدارة المحلية و المواطن)، بكونها مرنة، حيث أن الاتصال المدروس يمكن أن يقتصر على مرحلة واحدة بالنسبة للمواطن الذي يتصل بالإدارة كفرد دائما أو أحيانا دون المرور بالمجموعة، أو المجموعة التي تبدأ اتصالها كجماعة دون أن يسبق لأفرادها أن يتصلوا بالإدارة بصفة فردية حول نفس الموضوع (الرسالة) كما أن المواطن قد يتصل بالإدارة فرديا حول مسألة ما بينما قد يكون اتصاله بها حول مسألة أخرى مؤطّرا بالمجموعة.

و في كلا الحالتين (اتصال المواطن كفرد أو في إطار المجموعة)، فقد أظهرت النتائج أنه يمكن اعتبار **المواطن اتصاليا بطبعه،** حيث يسعى للحصول على المعلومات رغم أنه نادرا ما يتحقق له ذلك، و كثيرا ما يتمكن المواطنون من توصيل انشغالاتهم المشتركة إلى الإدارة رغم الصعوبة التي يلاقونها.

3)- الاستنتاجات الخاصة برجع الصدى:

بما و أن رجع الصدى هو المعلومات المتوفرة عن كيفية حدوث التلقي في الاتصال ، فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن رجع الصدى بين الإدارة المحلية و المواطن سلبي للغاية ، و هو أكثر إيجابية بين المواطنين كجيران و أقارب منه بينهم و بين الإدارة.

و قد جاءت هذه النتيجة بناءا على المعطيات و التحليلات التي تتلخص في:

-أغلب الرسائل الراجعة من الإدارة إلى المواطنين تتمثل في توجيهات حول اجراءات ادارية وقانونية عليهم القيام بها.

- المواطنون الذين اختاروا طرفا ينوب عنهم في توصيل انشغالهم للادارة لا يجدون صعوبة في معاودة الاتصال بهذا الطرف نفسه للاطلاع على رد الإدارة و كل ما يرتبط به. وهم يفهمون منه بسهولة ما يحمله لهم من معلومات متعلقة باتصاله بالإدارة وظروف هذا الاتصال وملابساته بما في ذلك ردُّ الإدارة.

أي أن اتصال المواطنين فيما بينهم يتسم بالسهولة و المرونة. و ردُّ الإدارة يتحول إلى أحد عناصر أو تفاصيل ذلك الاتصال الذي جمع الطرف الذي ناب عنهم بالإدارة.

- لكنهم نادرا ما يفهمون رد الإدارة في حد ذاته سواءا كان اتصالهم بها فرديا أو بواسطة المجموعة.

- يتطلب الحصول على الرد النهائي لدى الأغلبية، الاتصال بالإدارة حوالي أربع مرات.

-و لم يحدث أبدا أن تلقى أحدهم ردًّا نهائيا في المرة الأولى. مهما كان موضوع اتصاله بمصالح الإدارة.

- من النادر جدا أن يقتنع المواطن بردود الإدارة.

-انشغالات أغلب المواطنين، أي مواضيع رسائلهم الاتصالية تجاه الإدارة، تتعلق بالحياة العامة أكثر من استخراج الوثائق (كوثائق الهوية). و نادرا ما يتم تسوية هذه الانشغالات.

4)- الاستنتاجات الخاصة بالمواطنة:

لقد تبيَّن أن الاتصال المدروس لا يؤسس للمواطنة، كما أنه في غياب الاتصال كوظيفة، فإن العلاقات بين الإدارة و المواطن هي في الواقع علاقات بين المواطن و الموظفين، و هذا بناءا على الاستنتاجات و الحقائق التالية:

- غياب العلاقات العامة أسس لظهور علاقات خاصة (الوساطة، المحسوبية... إلخ)

- بغض النظر عن أهدافها، فالنشاطات العامة مناسبة لأغلب الفئات التي تتصل بالإدارة.

- بغض النظر عن مصادره، فإن الاطلاع على الحقوق متوسط على العموم، بينما تبين أن أغلب المبحوثين مطلعون تماما على واجباتهم.

- المصادر الرئيسية لاطلاع المواطن على أهم القرارات عبارة عن مزيج من الوسائل تغيب فيه تماما المصادر المضمونة قانونا(كالمداولات)، أو بمحض الصدفة (كالملاحظة في عين المكان).

-أغلب المستجوبين لديهم رأي خاص حول ما يُنجز في محيطهم الإقليمي، لكنهم لا يحاولون توصيله للادارة لإعتقادهم أن رأيهم لا يهمها، مع أنهم يدركون أن إبداءه أساسي حتى يكون تسيير شؤون منظومتهم المحلية ممكنا و مؤسسا، و لدى بعضهم استعداد للتطوع من أجل ضمان تسيير حسن لهذه الشؤون.

- أغلب المستجوبين غير راضين على عملية الاتصال بينهم و بين الإدارة المحلية و يجدونها سيئة.

5)- الاستنتاجات الخاصة بالشكل العام للاتصال:

بعد التحليلات و الاستنتاجات المتعلقة بما يتميز به الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن من حيث: التبادل الاتصالي بين الطرفين، تقييم رجع الصدى، و من حيث بُعد المواطنة.

و التي تم التوصل إليها من خلال محاولة قياس و تحليل بعض المؤشرات بواسطة الأدوات البحثية المستعملة. سيتم التركيز هنا على الشكل العام الذي أخذته سيرورة الاتصال المدروس، و محاولة تسليط الضوء على أهم ما ميّزه و كان لافتا للانتباه و الفضول العلميين.

" ليس من السهل دائما فصل التأويل عن التحليل، لأنه هو الآخر يعتمد أيضا على المعطيات لكنه يبحث في الذهاب إلى أبعد من ذلك... إننا لا نهدف في هذه الحالة سوى تجاوز المشاهدات البسيطة... فإذا كان التحليل يستهدف إبراز المكونات فإن التأويل يهدف بالأحرى إلى اكتشاف الروابط بين مختلف العناصر ... و لهذا نجد في معظم الأحيان تأويلات في تقارير البحث مدمجة مع تحليل المعطيات أكثر مما هي موضوعة في محور مستقل"[335]

لقد جاء تصميم الاستبيان بشكل يسمح بتفكيك الاتصال المدروس بتتبع السيرورة الطبيعية لعملية الاتصال كما تمت ملاحظتها في الواقع من خلال مجموعة من المؤشرات أوّلها وسائل الحصول على

[335] موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص.426

المعلومات و توصيل الانشغالات. فالمواطن كثيرا ما يقصد الإدارة المحلية إمَّا كفرد أو كمجموعة لتلقي معلومات أو لتوصيل انشغال ما .

و كما سبق استخلاصه في الجزء المخصص للخصائص العامة للاتصال في الإطار النظري من هذه الدراسة فإن لكل اتصال نتيجة ما تسمح تقنيات رجع الصدى بالتعرف عليها.

و تنعكس نتيجة كل اتصال على الأطراف و محيطهم و قد تم التركيز على انعكاسات الاتصال المدروس على بُعد المواطنة لدى المبحوثين.

لذا جاءت أسئلة الاستمارة و الفرضيات البحثية بذلك الترتيب، سعيا لتفكيك الظاهرة المدروسة و إبراز مكوناتها و تحليل بعض من أبعادها و تأويلها على ضوء ما جاء في الإطار النظري لإختبار فرضيات ثلاث و كانت باقي الأدوات البحثية كوسائل للتدقيق في بعض محطات التحليل.

و "... ينطلق التأويل إذن من المشاهدات التي تمت حول شيء أو ظاهرة بفضل التحليل"[336]، و إذا كانت التأويلات التي جاءت في محاور التحليل الثلاث من هذه الدراسة قد ركزت في كل محور على تفكيك جانب معين من الاتصال المدروس، فإن التحليل و التأويل هنا سيهدف إلى إعادة بناء الظاهرة المدروسة و تجميع عناصرها و التركيز على المشاهدة أو الملاحظة التي تم تسجيل تكررها طوال فترة التحليل للوصول إلى خلاصة عامة قد تفيد في الإجابة على إشكالية هذه الدراسة و إبراز مميزات الاتصال المدروس كعملية متكاملة العناصر من جهة، و تحديد أهم العناصر التي تؤثر في شكله العام من جهة أخرى.

و من بين ما قد يكون لافتا للانتباه هو ذلك التناقص و التزايد في عدد المجيبين من سؤال لآخر، كلما تقدمت عملية دراسة نتائج تفريغ الإجابات على أسئلة الاستبيان المرتبة وفق سيرورة هذا الاتصال. و هو ما يمكن اعتبار مسبباته عوامل جوهرية بالنسبة للشكل العام الذي تأخذه سيرورة الاتصال – على الأقل بالنسبة للحالة المدروسة و العينة المبحوثة-.

و الجدول التالي يبين الأسئلة التي عرف فيها عدد المجيبين حركة ما سواءا بالنقصان أو بالزيادة (اكتمال عدد المبحوثين)، و بدت تقريبا مصيرية بالنسبة للاتصال و أساسية في رسم شكله العام.

[336] نفس المرجع السابق، ص.426

الجدول رقم: 71

عنوان الجدول:أسباب تناقص المتصلين بالإدارة و علاقتها بالشكل العام لسيرورة الاتصال

الأسـئـلـة (المؤشرات)	ع	حركة	%	سبب الحركة (المؤشر الذي حدث عنده النقصان أو الاكتمال)
س**1** إلى س**4** (حول وسائل الارسال و التلقي و مدى تحصيل المعلومات)	160	**العدد كامل**		عدد المجيبين بقي ثابتا و كاملا في الأسئلة الأربعة دون أي نقصان. لأن كل مفردات العينة هم ممن يتصلون بالإدارة كأفراد على الأقل.
س**5** إلى س**8**: مدى النقاش مع آخرين وأطرافه، مكانه و نتيجته	**159**	**نقصان**	**0.6**	نسبة ضئيلة لمن لا يتناقشون نهائيا مع آخرين
س**9**:مدى توصيل رسالة المجموعة للادارة	**89**	**نقصان**	**44.4**	**44.4%** لا يوصلهم نقاشهم للاتصال بالإدارة. إما لعدم وصول المجموعة لنتيجة أو لتعاونهم كأقارب بعيدا عن الإدارة . و بالتالي سيظلون غائبين عن باقي مراحل اتصال المجموعة بالإدارة.
من س**10**إلى**14** : أسئلة خاصة باتصال المجموعة فيما بينها	**89**	**نقصان**	**44.4**	
س**15**: مدى فهم ردود الإدارة	160	**العدد كامل**		لم يتردد أحد في الاجابة فهناك دائما ردٌّ ما يتلقونه
س**16**و**17**:عدد مرات الاتصال بالإدارة للحصول على رد نهائي ومدى الاقتناع به	**148**	**نقصان**	**7.5**	**7.5%** تُمثِّل الذين ردوا بأن الإدارة لم تجبهم نهائيا، " فيمكن للصمت أن يكتسب قيمة اتصالية ومعنى حقيقي "[337]
س**18**و**19**: هدف الاتصال و المصالح المقصودة أكثر (المكاتب أم الشبابيك)	160	**العدد كامل**		الجميع يتصل بالإدارة كفرد لوثائق الهوية على الأقل (الشبابيك) و الأغلبية تتصل لأسباب أخرى (المكاتب)
س**20**: مدى اللجوء للوساطة	160	**العدد كامل**		الجميع معني بهذا السؤال، و كلهم أبدو رأيهم في الوساطة
س**21**: الوسيط المفضل	144	**نقصان**	**10**	**10 %** لا يلجأون للوساطة نهائيا
س**22-27**: أسئلة متعلقة بالمواطنة (مدى الاطلاع على الحقوق،الواجبات،القرارات ، الرأي و مدى محاولة توصيله)	160	**العدد كامل**		الجميع معنيون بهذه الأسئلة
س**28**: أسباب عدم محاولة توصيل بعض المواطنين رأيهم للادارة	131	**نقصان**	**18.1**	**18.1 %** هم من أجابوا على السؤال السابق بأنهم يحاولون توصيل رأيهم للادارة و البقية **81.9 %** لا تفعل .
س**29**:الرأي حول مدى ضرورة مساهمة طرف آخر حتى تؤدي الإدارة دورها	160	**العدد كامل**		الجميع معنيون بهذا السؤال
س**30**: إدراك دور المواطن	134	**نقصان**	**16.2**	**16.2%**لا يدركون دور المواطن حسب إجابتهم في س29
س**31**: تقييم عملية الاتصال	160	**العدد كامل**		الجميع قدموا رأيهم و تقييمهم الخاص

[337] François Eldin, op.cit, p.85

قراءة الجدول:

يبين هذا الجدول المؤشرات التي تناقص أو اكتمل عندها عدد المتصلين بالإدارة ، عبر مختلف محطات السيرورة الاتصالية التي تم اتباعها في الاستبيان. بهدف إظهار المتغيرات الأكثر ارتباطا بسيرورة الاتصال و التي تساهم في إعطاءه شكله النهائي.

و تتمثل أسباب هذا التناقص في :

- أسباب متعلقة بالمجموعة التي لا تتوصل لبناء رسالة أو اتفاق جماعي .و عليه **فشكل المجموعة** و المعطيات المرتبطة بها تؤثر على الاتصال.
- أسباب متعلقة بعلاقة المجموعة بالإدارة ، حيث تتمكن المجموعة من بناء رسالة جماعية و تتعدى ذلك إلى محاولة إتخاذ قرار يتعلق بالحياة العامة للمجموعة دون اللجوء نهائيا إلى الإدارة المحلية، التي يُفترض أن تكون طرفا أساسيا في كل ما هو عام في المحيط الاقليمي الذي تتولى إدارته.
- عدم التوصيل و التلقي بين الإدارة و المواطن لا يعني غياب الاتصال، فعدم الاتصال مستحيل فعلا. و عليه فــرَدُّ كل طرف على الآخر في الاتصال يعتبر أمرا جوهريا و مصيريا بالنسبة لما سيختتم به الأطراف اتصالهم من معانٍ و تصورات تصبح جزءا من المرجع لديهم. و منطلقا للمواقف و الاتجاهات و الآراء.
- الاتصال غير الرسمي و نشأة العلاقات بين الأطراف ظاهرة طبيعية في الاتصال ، و تبقى سلبيتها من إيجابيتها، متوقفة على من يقوم بهما و لفائدة من .
- الرأي و مدى توصيله لإدارة المجموعة يؤثر على الاتصال.
- مدى إدراك كل طرف لدوره عنصر هام بالنسبة للاتصال

لقد كانت هذه أهم الملاحظات المتعلقة بالشكل العام لسيرورة الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن. و التي تم جمعها باستعمال أداة الاستمارة. هذه الأخيرة تم تصميمها بفضل مجموعة من الملاحظات بالمشاركة، لجمع ما أمكن من معلومات عن بعض المتغيرات و المؤشرات.

خـــــاتـــــــمـــــــة:

بعد اختيار الاتصال في الحياة العامة، موضوعا لهذه الدراسة، و الانطلاق في المرحلة الاستكشافية بهدف التحديد الدقيق للاشكالية، لَمَستْ الطالبة في الواقع تلك الضبابية و الغموض التي يتصف بهما موضوع الاتصال في الحياة العامة بل عاشتها، مما صعَّب إيجاد تلك الاجابة الشافية لذلك السؤال الذي يتبادر إلى ذهن كل باحث: ماذا سأدرس بالضبط ؟.
بل أين أجد الاتصال المرتبط بالحياة العامة، في الواقع المعاش لأختار فيه زاوية أخصها بالدراسة؟، فحتى على أعلى المستويات يتسم الاتصال بالتغير المستمر في الفهم و الرؤى و السياسات. من وزارة للاتصال و الثقافة إلى وزارة للبريد و تكنولوجيات الاتصال فوزارة منتدبة و كاتب دولة للاتصال، ثم وزارة للاتصال و غيرها من الهيئات و التسميات المتغيرة من حين لآخر.

لــكنَّ فكرةً وردت بعدة طــرق فـــي أكثر مـــن مرجع، جعلتنـــي أتمسك بالموضـــوع و هي أنه : *لا يمكن أن لا نتصل*، و أنه حيثما يوجد بشر فهناك اتصال انساني ما يحدث و إن لم يكن يشبه الاتصال الموصوف لدى المنظرين إلا أنه موجود بشكل ما و ربما حتى بوجه آخر و نتائج أخرى. و هو ما أكدته هذه الدراسة، حيث أن غياب وظيفة الاتصال في منظمة ما، لا يعني غياب الاتصال بقدر ما يدل على غياب تنظيمه و اتخاذه لمنحى سلبي بالنسبة للمنظمة قبل أعضاءها.

بعد تفاصيل و حيثيات كثيرة، تم اختيـــار إشكالية: *مميزات الاتصال بين الإدارة المحلية والمواطن*. و محاولة تسجيل بعض الاستنتاجات المؤسسة علميا، وهي تلك الواردة في مختلف أجزاء هذه الدراسة، التي نختمها بالقول أنـــه: من الضروري تكوين بعض الوعي حول أهمية الاتصال في الإدارة المحلية بمختلف فروعها كوظيفة إدارية قائمة بذاتها، و تشرف عليها الإدارة العامة حتى توفر الحد الأدنى من الاتصالية، للادارة في عملها أوّلا، ثم مع المواطن ثانيا. و الباقين ثالثا. و لا يمكن أن يُعهد بالاتصال برمّته لهيئات أخرى كالسياسيين و المنتخبين مثلا، فالاتصال لا يقتصر فقط على هذا الجانب أو ذاك كما سبق توضيحه في الجزء الخاص بمجالات الاتصال في المنظمة. هذا لأن علاقة المواطن كفرد و كمجموعة بالإدارة المحلية متعددة الجوانب، و ليست سياسية فحسب.

و أيـــاً كان الاطار الذي يمكن أن يوضع فيه الاتصال يبقى المواطن دائما بحاجة لإشراف الإدارة العامة على هذا الاتصال. لأن الحصول على المعلومات و اندماج المواطن في الجماعة المحلية هو حق أصيل في الأنظمة الديمقراطية يجب العمل على ضمانه، و إن لم ننظر إليه كذلك فإنه لا يبقى للتنظيم اللامركزي معنى أو حاجة.

إن لكل مجتمع سياسته و ثقافته و ظروفه أيضا، لذا نجد تجارب متنوعة في عدة بلدان، لكن القاسم المشترك بينها هو وعيها بأن "...كل مواطن قد يجد نفسه أمام التعقيدات Complexité الادارية ، الارتباك، القلق، و حتى التخوف. و هذه كلها من مصاعب الحياة. و من المعلوم أن المصاعب يمكنها أن تكون صادمة بشكل مُرِيع. لذا فلابد من القيام بكل ما من شأنه الحفاظ على الروابط الاجتماعية و ضمان احترام القوانين و الثقة في الديمقراطية ..." [338]

و لابد من جعل الاتصال وظيفة كغيرها من وظائف الإدارة العامة. على الأقل لضمان علاقة جيدة بين المواطن و الإدارة المحلية كهيئة نظامية. وقد أظهرت هذه الدراسة أن غياب وظيفة الاتصال قد جعل العلاقة بين الإدارة و المواطن علاقة شبه أمنية. و أنَّ غياب العلاقات العامة في الإدارة لم يؤدي إلا لظهور قنوات للعلاقات الخاصة غير الرسمية و ظواهر المحسوبية و الفساد الاداري. فغياب الاتصال الرسمي لا يؤدي إلا لظهور الاتصالات غير الرسمية لفائدة من يقومون بها، و ما أكثرهم حتى أن جل من في الإدارة يتصلون ما عدا الإدارة في حدِّ ذاتها، هذا لأنه من المستحيل عدم الاتصال حيث يفرض الاتصال نفسه. و هو موجود لا محالة حيثما توجد علاقات انسانية فما بالك إن كانت تنظيمية، و مـــا الإدارة المحلية الجزائرية إلا منظمة إقليمية لمجموع مواطنيها تهدف لتسيير الصالح العام في ظل الديمقراطية.

و ما الاتصال إلاَّ لُـــحْــمَــةُ المجتمع la trame de la société، على حدِّ تعبير **جون ميديلتون و آخرين** **John Middelton al** *في كتابهم approche de la planification de la communication* [339]

---

[338] Jean-Paul Delevoye, *Le guide du bon sens*, le cherche midi, Paris, 2005, p.19

[339] John Middelton al , op.cit,1982, p.9

الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن لا يستوجب دائما ردًّا إيجابيا بالنسبة لهذا الأخير، و هو لا يتحقق بالتعليمات الآنية، وليس الاستقبال بحفاوة و قاعات الانتظار المكيّفة و لا الابتسامة في وجه أخيك ، و إن كان ذلك مطلوبا ، لكنه لوحده لن يحقق الفعالية بل سينحو بها في الاتجاه المعاكس.
كما أن الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن لا يتحقق عن طريق الاجتمـــاعات و الملتقيات الدراسية و ما شابه ذلك من محاولات الاستفادة من المجهودات الأكاديمية كتكوين المسؤولين المحليين، و لا هو حتى بما نقرأه في الكتب و النظريات، لكنه كل هذا في آن واحد بشكل متخصص و مدروس بالإستناد على المعرفة العلمية من جهة و التشخيص الواقعي من جهة أخرى لخلق آليات لتفعيل الاتصال، بعيدا عن القرارات التي تتخذ بناءا على وجهات نظر أصحابها أو تبادل أطراف الحديث أو المراسلات بين من يعتبرون أنفسهم أوصياء على المجتمع و عارفين بتعقيدات الواقع و قادرين على تنظيمه و توجيهه.

إن النظر للاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن كمشكل تنظيمي بالدرجة الأولى، قد يساعد على إيجاد سبل تفعيله للصالح العام.
يأتي بعد ذلك التشخيص العلمي الدقيق و المتخصص لما يمكن أن يقدمه الاتصال للإدارة المحلية الجزائرية، و لمواطنيها.

قـــائـــمـــة الـــمـراجـــع (المستعملة)

الكتب باللغة العربية:

1- أنجرس (موريس) ، ترجمة: ماضي (مصطفى) و آخرون، *منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية*، دار القصبة، ط 2 ، الجزائر،2006،

2- الباز (علي)، *العلاقات العامة و العلاقات الانسانية و الرأي العام : مع دراسة تطبيقية للعلاقات العامة بأجهزة الشرطة* ، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2002

3- بعلي (محمد الصغير)، *قانون الإدارة المحلية الجزائرية*، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، 2004

4- بيلّو (روبير) ،ترجمة : نهاد رضا، *المواطن والدولة*، منشورات عويدات، بيروت، 1977

5- حجاب (منير) / محمد وهبي (سحر) ، *المداخل الأساسية للعلاقات العامة: المدخل الاتصالي* ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.

6- حلبي (علي عبد الرزاق) ، *علم اجتماع التنظيم*، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005

7- ديدان (مولود) ، *نصوص القانون الدستوري الجزائري*، دار بلقيس، الجزائر،2008

8- سويسي (عبد الوهاب) ، *المنظمة: المتغيرات-الأبعاد-التصميم*، دار النجاح، الجزائر، 2009

9- الشنوني (صلاح) ، *التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال*، مؤسسة الكتاب الجامعية، الإسكندرية، 1999

10- الشيخ سالم (فؤاد) وآخرون، *المفاهيم الإدارية الحديثة*، مركز الكتب الأردني، ط 4 ، الأردن، 1992

11- الشيخلي (عبد الرزاق ابراهيم)، *الإدارة المحلية*، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001

12-الطماوي (سليمان) ، *الوجيز في القانون الإداري : دراسة مقارنة*، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990

13-عدون (ناصر دادي) ، *الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية*، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003

14-العديلي (ناصر محمد) ، *السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارن*، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1995

15-عظيمي (أحمد) ، *منهجية كتابة المذكرات و أطروحات الدكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2009

16-علي السعد (إسماعيل) ، *الاتصال والرأي العام*، مبحث في *القوة و الإيديولوجية*، دارالمعرفة الجامعية، مصر،1979

17-غريب عبدالسميع،*الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2006

18-الغمري (ابراهيم) ، *السلوك الانساني و الإدارة الحديثة*، دار الجامعات المصرية، مصر، 1980

19-محمد عبد الرحمن (عبد الله)، *سوسيولوجيا الاتصال والإعلام*، دار المعرفة الجامعية، مصر،2002

20-المجذوب (طارق) ، *الإدارة العامة : العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري*، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2005

21-محمد عبد الوهاب (طارق)، *سيكولوجية المشاركة السياسية*، دارغريب ، القاهرة، 1999

22-محمد عبد الوهاب(محمد) ، *البيروقراطية في الإدارة المحلية*، دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2004،

23-محمد منصور (علي) ، *مبادئ الإدارة : أسس ومفاهيم*، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1996

24-المصري (أحمد محمد) ، *الإدارة المحلية*، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر

25-مهنا (محمد نصر)، *تحديث الإدارة العامة و المحلية*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005

26-هوغ (جون بيار) / ليفيسك (دونيس) / م.موران (إيستيل) ، ترجمة: جاهل (نظير) ، *الجماعة، السلطة و الاتصال*، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت،1991

الكتب باللغة الأجنبية

27- Amado (Gilles) / Guittet (André) , *La dynamique des communications dan les groupes*, Edition d'Organisation, 1975

28- Amiel (Bonnet), *management de l'administration*, Jacob de Boeck, Paris, 1993

29- Aubert (N. al), *Management : Aspects humains et organisationnels*, presse universitaire de France, 3éme édition, Paris, 1994

30- Baquisat (Jean-paul), *Les administration et les autoroutes de l'information.Vers la cyberadministration : strategies et pratiques*, les éditions d'Organisation, Paris, 1996

31-Boursier (Magali), *Gestion administrative : organisation, information communication et optimisation des tâches*, La documentation française, Paris, 2006

32- Boye (Michel) / Ropert (Gérard), *Gérer Les compétences dans les services publics*, les éditions d'organisation, France, 1995

33- Breton (Philippe) / proulx (serge), *L'explosion de la communication*, Edition la Casbah, Alger, 2000

34- Canivez (Patrice), *Eduquer le citoyen*,édition Hatier, Paris, 1995

35- Choffray (Jean Marie), *systèmes intelligent de management : diagnostic, analyse et assistance à la décision*, éditions Nathan, Paris, 1992

36- Crozier (Michel), *Etat modeste, Etat moderne : Strategies pour un autre changement*, Edition Fayard, France, 1997

37- De Bruecker (R.Laud), *Stratégies organisationnelles*, édition Economica, Paris, 1995

38- Décaudin (Jean marc) ,*La communication Marketing:concept, techniques et strategies,* édition Economica, Paris, 1995

39- Delevoye (Jean-Paul), *Le guide du bon sens*, le cherche midi, Paris, 2005

40- Eldin (François), *Le management de la communication*, Editions l'Harmattan, Paris, 1998

41- Fievet (Gril), *de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, Inter édition, Paris, 1992

42-François (F.r), *Manuel d'organisation*, les éditions d'Organisation, France , 1983

43- Giscard d'Estaing (Antoine), *que sais-je? : la gestion publique*, 1ière édition, presses universitaire de France, 1991

44- Grawitz (Madeleine), *Méthodes des sciences sociales*, éditions Dalloz, 9éme édition, Paris, 1993

45- Hancock (Alan), *la planification de la communication au service du développement : recherche d'un cadre opérationnel*, U.N.E.S.C.O, Paris , 1982

46- Kennedy (Carol), *toutes les théories du management : les idées éssentielles des auteurs les plus souvent cités*, Maxima et Laurent du Mesnil, Paris, 1995

47- Lamizet (Bernard), *La médiation politique*, l'Harmattan, France, 1998

48- Laramée (Alain) / Vallée (Bernard), *La recherche en communication : éléments de méthodologie*, presse de l'université du Quebec, Quebec, 1991

49- Lazar (Judith), *Que sais- je : La science de la communication*, Presse universitaire de France, Paris, 1992

50- Lindon (Denis), *Le Marketing* , Fernan Nathan , Paris, 1981

51- Martinet (A. Ch), *stratégie*, Libraire vuibert, France, 1983

52- Massé (Pierrette) / Vallée (Bernard), *Méthodes de collecte et d'analyse de données en communication*, presse de l'université du Quebec, 1992

53- Merino (Muriel), *l'obligation d'informer dans l''action administrative*, presses universitaires d'Aix-Marseille, Marseille, 2006

54- Middelton (John) al , *approche de la planification de la communication*, les presses de l'UNESCO, Paris, 1982

55- Moreau (Jacques), *Administration régionale, Départementale et municipale,* Edition Dalloz,1 iéme édition, Paris, 1995

56- Mucchielli (Alex), *les situations de communication*, éditions Eyrolles, Paris, 1991

57- Pateyron (Emmanuel Arnaud), *le management stratégique de l'information* , ed-Economica, 1994, Paris

58- Poisson (Michael), *que sais-je? Audit et collectivités territoriales*, presses universitaires de France, Paris, 1989,

59- Proba (Gilbert J.B) / Hbich (Hans), *pensée globale et management : résoudre les problèmes complexes*, les éditions d'Organisation, paris, 1989

60- Rivero.j, *Droit administratif*, éditions Dalloz, Paris, 1980

61- Rouault(Marie- Christine), *Droit administratif : source et principes généraux, l'organisation administrative, le contrôle de l'administration*, gualino éditeur, paris, 2005

62- Spitzki (Henri), *la stratégie d'entreprise compétitivité et mobilité* , édition Economica, Paris, 1995

63- Thietart (Raymond-Alain), *la stratégie d'entreprise*, ed-science international, France, 1993

64- Thiétart (Raymond Alain) , *que sais-je : Le management*, Presse universitaire de France,1995

65- Vincent (Alain), *concevoir le système d'information de l'entreprise,* les éditions d'organisation, Paris 1993

66- Zémor (Pierre) al, *La communication publique en pratique*, ed d'Organisation, Paris, 1995

المحاضرات:

67- بن روان (بلقاسم)، *تنظيم البلدية : محاضرة في مقياس علم اجتماع التنظيمات* ، المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر، 2000/09/11.

المطبوعات:

68- بن روان (بلقاسم)، *التقيد بالمرجع*، معهد علوم الإعلام و الاتصال، 2002، 17 صفحة

مواقع الأنترنت :

69- شرف الدين خليل، الإحصاء الوصفي، في: [www.RR4EE.net] ، شبكة الأبحاث و الدراسات الاقتصادية، 2010/05/24

70- برنامج الأمم المتحدة للتنمية ، في: http://arabstates.undp.org، 2011/02/02

71- LOIC, (Blondiaux). *L'idée de démocratie participative : enjeux impenses et questions récurrentes*, Novembre 2004, [www.chaire-mcd.ca/] , (26/03/2009).

72- SHERRI, (Torjman), et Eric LEVITEN-REID. *Le rôle social de l'administration locale*, Mars 2003, [www.caledoninst.org], (26/03/2009).

73- VIRGINIE, (Waechter). *Quel modèle de relation entre l'organisation municipale et l'usager- citoyen depuis la décentralisation ?*,2002/2-3, [www.cairn.info/revue-flux-2002-2-page-7.htm], (26/03/2009).

الموسوعات ، القواميس و المعاجم :

74- إدريس (سهيل)، *قاموس المنهل: فرنسي- عربي*، دار الآداب، بيروت، 2004

75- بودن (ر)/ بريكو، ترجمة: د.سليم حداد، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، 1986

76- شلبي (كرم) ، معجم *المصطلحات الإعلامية*، دار الشروق، الطبعة الأولى، القاهرة، د.س

77- الكيالي (عبد الوهاب) وآخرون، موسوعة *السياسة*، المؤسسة العربية للدراسات و النشر، بيروت، 1990

78- Dervaux (B) / Coulaud (A), *Dictionnaire de management et de contrôle de gestion*, Dunod, 2ième édition , Paris,1990

79- Van lang (Aguate) *, Dictionnaire de droit administratif*, gualino éditeur, Paris, 2005

الدوريات

80- Ch.Bennadji, *les rapports entre l'administration et les administrés en droit Algérien: l'impérative codification*. IDARA : la revue de l'école nationale de l'administration , 2000,V10, N1, p.23

الجرائد الرسمية :

81- الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 4، 26 يناير 1982

82- الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 6، 07 فبراير1984

83- الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية ، العدد 15، 11 أبريل 1990

84- الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 31، 28 يوليو 1990

85- الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية ، العدد 84، 20 ديسمبر 1993

86- الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية ، العدد 48، 27 يوليو1994

87- الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 38، 04 يونيو1997

88- الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية ، العدد 51، 06 غشت1997

89- الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 83، 17 ديسمبر 1997

90- لجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية، العدد 76، 31 أكتوبر 1999

91- الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية ، العدد 7، 28 فبراير2000

92- الجمهورية الجزائرية، الأمانة العامة للحكومة، الجريدة الرسمية ، العدد 9، 2 مارس 2000

المقابلات:

93- السيد تاكرين، موظف بالدائرة الادارية للدرارية، بمكتبه 2010/09/22، 11:00 صباحا

94- السيد طريد، رئيس مكتب بالدائرة الادارية للدرارية، بمكتبه2010/09/23، 10:00 صباحا.

95- السيدة لحاوي رئيسة الدراسات بالدائرة، بمكتبها،2010،10:00/09/21 صباحا

96- السيد مشبة ، رئيس مشروع بالدائرة الادارية للدرارية، بمكتبه، 2010/09/27، 9:45 صباحا.

97- موظفوا مصلحة الاتصالات بالدائرة (مقابلة جماعية)، بمكاتب المصلحة، 2010،10:00/09/20 صباحا

مـــلـــحـــق

إستمـــارة بحث علمي

تدخل هذه الإستمارة في إطار البحث العلمي لتحضير رسالة ماجستير، في علوم الإعلام و الاتصال ، تـحـت عـنـوان : *الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن* ، دراسة حالة *الدائرة الإدارية للدرارية* .

نشكركم مسبقا على مساهمتكم من خلال الإجابة على أسئلة هذه الإستمارة، راجين منكم التأني في **قراءة كل الإقتراحات** قبل اختيار الجواب المناسب.

ملاحظة: - الإختيارات أو الإقتراحات الخاصة بكل سؤال ستجدونها إما أمام السؤال مباشرة أو في السطر الموالي له.
- يمكنكم اختيار أكثر من جواب (حسب الحالة).

أسـئـلـة الإسـتـمـارة

الـسـن : 18-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ أكثر من 60 ☐

المستوى التعليمي: دون مستوى ☐ إبـتـدائـي ☐ متوسط/إكمالي ☐ ثـانـوي ☐ عـالـي ☐

الوضع الـمـهني : طالب/تلميذ ☐ عامل مؤقت ☐ عـامل دائـم ☐ بـطـال ☐ مـتـقـاعد ☐

*** 1. كيف توصل آراءك وانشغالاتك إلى مصالح الإدارة المحلية ؟**

- شفهيا(في أوقات الإستقبال) ☐ - رسالة بريدية Postal ☐ - تتحدث خارج الإدارة مع الإداريين أو المنتخبين ☐
- الـنشر في الصـحف ☐ - بـالـهـاتـف ☐ - المشاركة في برامج الإذاعة ☐
- إيداع رسالة بمصالح الإدارة ☐ - بـإرسال فـاكـس ☐ - الكتابة في سجل الإقتراحات الخاص بالإدارة ☐
- مشاركة ببرامج التلفزيون ☐ - عن طريق الجمعيات ☐ - أخـــرى ☐

2. كيف تحصل على المعلومات التي تهمك من مصالح الإدارة المحلية ؟

شفهيا(في أوقات الإستقبال) ☐ من موظف الشبابيك ☐ بالبريد ☐ الحديث خارج الإدارة مع الموظفين و المنتخبين ☐ من مـواطنين آخريـن ☐ من أعـوان الأمـن ☐ بالفاكس ☐ حضور النشاطات العامة(ندوات،معارض،...) ☐ متابعة الإذاعة ☐ بالهاتف ☐ الصحف ☐ مداولات الإدارة المحلية ☐ متابعة التلفزيون ☐ تحصل عليها صدفة ☐ منشورات إدارية أو حكومية (جريدة رسمية، ملصقات...الخ) ☐ أخـــرى ☐

3. هل البناء المعماري للإدارة وتهيئتها، تسهلان عليك الاتصال بها ؟ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

4. هل تتحصل على المعلومات التي تحتاجها كمواطن؟ نعم ☐ غالبا ☐ متوسط ☐ نادرا ☐ لا ☐

5. هل تتناقش مع آخرين حول حاجات و انشغالات مشتركة؟ نعم (دائما ☐ أحيانا ☐ لا (أبدا ☐ ***(إذهب مباشرة إلى السؤال 15***

6.من هم الأطراف الذين تتناقش معهم حول حاجاتك وإنشغالاتك ؟

- الجيران،الأقارب،الأصدقاء☐ - المنتخبون المحليون☐

- الجمعيات☐ - المسؤولون و الموظفون☐ - آخرون☐

7.أين يتم هذا النقاش؟ في مقر (مبنى) الإدارة☐ في البيت،الشارع،المقهى.. ☐ في مقرات الجمعيات☐ أخرى☐

8. ما هي نتيجة نقاشك معهم ؟

- التعاون بينكم (دون اللجوء إلى الإدارة)☐ *(إذهب مباشرة إلى السؤال 15)*

- التعاون للإتصال بالإدارة ☐

- لا يتم التوصل إلى أي نتيجة ☐ *(إذهب مباشرة إلى السؤال 15)*

- أخـــــــــرى ☐

9.هل يتم فعلا توصيل الإنشغال المشترك إلى الإدارة؟ نعم(دائما)☐ أحيانا☐ لا(أبدا) ☐ *(إذهب مباشرة إلى السؤال 15)*

10. كيف كانت عملية توصيل الإنشغال المشترك؟ سهلة جدا☐ سهلة نوعا ما☐ صعبة نوعا ما☐ صعبة جدا☐

****11. ما هي المعلومات التي تحصل عليها بعد وصول الانشغال المشترك إلى الإدارة ؟**

الرد النهائي☐ توجيهات حول إجراءات يجب القيام بها☐

معلومات أخرى☐ لا تحصل على أي معلومات☐ *(إذهب مباشرة للسؤال15)*

12. ما هو مصدر هذه المعلومات ؟ - الطرف الذي أوصل الإنشغال للإدارة ☐ - مصدر آخر☐

13. كيف كان حصولك على هذه المعلومات (من المصدر الذي أوصلها للإدارة)؟

- سهلا جدا ☐ - سهلا نوعا ما ☐ - صعبا نوعا ما ☐ - صعبا جدا ☐

14.هل تفهم بسهولة المعلومات الواردة إليك عن طريق هذا المصدر؟ نعم(دائم) ☐ غالبا ☐ نادرا ☐ لا(أبدا) ☐

15. كيف يكون عادة الرد النهائي للإدارة ؟

مفهوما دائما☐ مفهوما غالبا☐ مفهوما نادرا☐ غير مفهوم(أبدا)☐ لم ترد نهائيا☐ *(إذهب مباشرة إلى السؤال 17)*

16. كم مَرّة –تقريبا- يتم الاتصال بالإدارة قبل الحصول على الرد النهائي ؟

مرة واحدة(01)☐ مرّتين(02)☐ ثلاث(03)☐ أربع(04)☐ خمس(05)☐ أكثر من خمس مرات (>05) ☐

17. هل تقتنع بهذا الرد ؟ نعم(دائما) ☐ غالبا ☐ نادرا ☐ لا(أبدا) ☐

18.ما هي المصالح التي تتصل بها أكثر؟ - استخراج الوثائق(شبابيك أو مكاتب) ☐ - مصالح و مكاتب أخرى ☐

19. هل تتم تسوية انشغالاتك التي تتصل بالإدارة لأجلها؟ نعم(دائما) ☐ غالبا ☐ نادرا ☐ لا(أبدا) ☐

*****20. هل تفضل أن تكون لك توصية ما، تسهل اتصالك بالإدارة؟** نعم ☐ لا☐ *(إذهب مباشرة إلى السؤال 22)*

21. إذا كنت تفضل الاتصال بمصالح الإدارة بوجود وساطة من طرف ما، فمن هو؟

أحد موظفيها ☐ أحد المنتخبين ☐ طرف من خارج الإدارة ☐ الجمعيات ☐ طرف آخر ☐

22. ما هي النشاطات الموجهة لعامة المواطنين، (كإحياء المناسبات و تنظيم المعارض)، التي يهمك الحضور فيها ؟

مناسبات وطنية ☐ احتفالات تكريمية☐ معارض ☐ مناسبات دينية ☐

ندوات☐ نشاطات أخرى☐ لا يهمك نهائيا☐

23. هل تعرف حقوقك كمواطن ؟ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

24. هل تعرف واجباتك كمواطن ؟ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا ☐

25. ما هو مصدر معلوماتك عن المشاريع المنجزة في محيطك الإقليمي (بلديتك، ولايتك،... إلخ) ؟

- مداولات الإدارة المحلية ☐ - الصحف ☐ - أحد موظفي الإدارة ☐ - إعلانات الإدارة ☐ -الإذاعة ☐

- أحد المنتخبين بالمجالس الشعبية (بالبلدية أو الولاية) ☐ - إعلانات المقاولين ☐- الملاحظة في عين المكان☐

- مواطنون آخرون ☐ -الجمعيات ☐ - التلفزيون ☐ - ليست لديك أي معلومات ☐ - أخرى☐

26. هل لديك رأي خاص فيما يخص المشاريع والإنجازات التي تتم في محيطك الإقليمي ؟

نعم ☐ أحيانا ☐ لا ☐

27. هل حاولت توصيل رأيك إلى مصالح الإدارة المحلية ؟ نعم ☐ ***(إذهب مباشرة إلى السؤال 28)*** أحيانا ☐ لا ☐

28. إذا كنت لم تحاول أبدا أو أحيانا توصيل رأيك إلى الإدارة، فما سبب ذلك ؟

- لا يهمك ذلك☐ - هذا ليس من حقك ☐ - لا تعرف كيف ☐

-رأيك لا يهم الإدارة☐ - أخرى☐

29.هل ترى أن دور الإدارة المحلية هو التكفل بالشؤون الموكلة إليها دون إشراك أو مساهمة لأي طرف آخر ؟

- نعم☐ ***(إذهب مباشرة إلى السؤال 30)***

- لا ☐

30. ما هي المساهمة التي يمكن أن يقدمها المواطن في المجموعة المحلية من أجل التكفل الجيد بشؤونها؟

التطوع☐ إبداء رأيه☐ مساهمة أخرى ☐ ليس عليه المساهمة بشيء ☐

31. كيف تحكم عموما على عملية الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطنين؟

مرضية جدا ☐ مرضية نوعا ما ☐ سيئة نوعا ما ☐ سيئة جدا☐

- انـــــتــــــهــــى-

**** تــقــبــلــوا شــكــرنا الــجــزيــل ****

فـــهـــرس الـــجــداول و الأشـــكـــال

أ- أشكال و جداول أدبيات الدراسة (الإطار النظري)

ب- جداول و أشكال الدراسة الميدانية (الإطار التطبيقي

فـــهـــرس الـــمـــحـــتـــويـــات